UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3

Ecole Doctorale Sciences Economiques et de Gestion (ED 486)

THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT
EN SCIENCES DE GESTION
Conforme au Nouveau Régime défini par l'arrêté du 30 mars 1992

LE FINANCEMENT BANCAIRE DES CRÉATEURS DE TRÈS PETITES ENTREPRISES

Approche exploratoire de l'entretien entre un conseiller financier et un entrepreneur novice

présentée et soutenue publiquement le 25 novembre 2008
par Stéphane FOLIARD

JURY :

Directeur de recherche : **M Robert PATUREL**
Professeur des Universités, Université de Bretagne Occidentale

Rapporteurs : **M Gilles PACHE**
Professeur des Universités, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II

M Olivier TORRES
Maître de Conférences HDR, Université Paul-Valéry, Montpellier III

Suffragants : **M Bernard PARANQUE**
Professeur HDR, EUROMED Marseille

M Christian CADIOU
Professeur des Universités, Université de Bretagne Occidentale

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Remerciements et avant propos

Passionnant, excitant, obsédant, ce travail de thèse représente un investissement important pour chercheur et ces résultats n'auraient sans doute pas existés sans la présence et l'intervention de nombreuses personnes, que je tiens à remercier ici.

Mes premières pensées vont naturellement au Professeur Robert PATUREL qui, malgré l'éloignement et des contacts espacés, n'a jamais cessé de me faire confiance. Je le remercie également pour sa rigueur et ses conseils.

Je remercie les Professeurs Christian CADIOU, Gilles PACHE, Olivier TORRES et Bernard PARANQUE pour avoir accepté de participer à ce jury, pour le temps qu'ils ont consacré à mon travail, pour les réflexions qu'ils susciteront et qui guideront mes prochaines démarches et pour leurs écrits qui m'ont été fort utiles.

L'éloignement géographique de notre laboratoire ne nous a pas permis de multiplier les contacts. Je remercie particulièrement tous les chercheurs qui m'ont accordé du temps pour échanger, me conseiller sur des thèmes ou des ouvrages.

Mes pensées vont également à mes collègues enseignants de Roanne et de Lyon qui m'ont aidé à la rédaction et à la correction de ce travail. Merci à Jocelyne, Pierre et plus particulièrement Damien, professionnel lui aussi s'engageant dans la voie de la recherche pour la fertilité de nos échanges.

Merci enfin à ma compagne, Véronique, et à mes enfants, Thomas, Antoine et Lucas qui ont été les premiers supporters de leur « Papa qui écrit un livre ».

SOMMAIRE

Introduction générale 9

Partie 1 : Spécification du financement d'une nouvelle TPE 37

Introduction de la Première Partie 38

Chapitre 1. Les TPE, de quoi parlons-nous ? 41

Introduction du chapitre 1 42
1.1. Vers une recherche sur les TPE 42
1.2. La nécessité de dépasser les définitions quantitatives de la TPE 50
1.3. Une approche qualitative de la TPE 57
Conclusion du chapitre 1 104

Chapitre 2. L'appartenance du projet de création de TPE au champ de l'entrepreneuriat 109

Introduction du chapitre 2 110
2.1. La population au cœur de notre réflexion 112
2.2. Porteurs de projet et processus entrepreneurial 118
2.3. Appartenance des TPE au champ de l'entrepreneuriat 131
Conclusion du chapitre 2 150

Chapitre 3. Positionnement épistémologique et cadre méthodologique 153

Introduction du chapitre 3 154
3.1. Une approche positiviste aménagée 155
3.2. Position méthodologique et intersubjectivité particulière 163
3.3. Un ensemble de propositions théoriques issues de l'expérience 175
3.4. Une méthodologie adaptée 191
Conclusion du chapitre 3 205

Conclusion de la Première Partie 206

Partie 2 : Vers une modélisation intersubjectiviste de l'entretien de financement 209

Introduction de la Seconde Partie 210

Chapitre 4. Origine et construction de l'objet de recherche 211

Introduction du chapitre 4 212
4.1. La demande de prêt 212

4.2.Une triple expérience professionnelle 218
4.3.Précisions de l'objet de recherche 230
4.4.Le terrain et les objectifs 249
Conclusion du chapitre 4 267

Chapitre 5 : Exploration et modélisation empirique 269

Introduction du chapitre 5 270
5.1.Exploration et méthodologies 270
5.2.Construction de notre terrain 281
5.3.Collecte de données 285
5.4.Exploitation des données 297
5.5.Résultats détaillés et modélisation empirique 310
Conclusion du chapitre 5 341

Chapitre 6 : La décision de financer une TPE, une question de confiance entre les parties prenantes 343

Introduction du chapitre 6 344
6.1.La relation de confiance 346
6.2.Les conventions comme bases de la confiance 373
6.3.La théorie des parties prenantes 387
6.4.Modélisation théorique 392
Conclusion du chapitre 6 394

Conclusion de la Seconde Partie 396

Conclusion générale 397

C.1. Les apports de la recherche 401
C.2. Les limites de la recherche 410
C.3. Les voies de recherche futures 412

Bibliographie 415

Annexes 448

Introduction générale

I

La fable de l'inventeur et du banquier[1]

Un jour, un jeune inventeur plein d'espoir mais sans argent
Visita son banquier pour trouver un financement :

« *pourriez-vous me prêter quelques deniers,*
m'aider à réaliser mon idée, réussir à créer ma société ? ».

Mais l'homme de finance expliqua que ses fonds
Appartenaient à ses clients et qu'il ne pouvait sans raison
Et sans solides garanties en disposer à sa façon :

« mais je n'ai que ma seule idée
et quelques sous pour débuter
demain je serai riche assurément
et pourrai rembourser certainement ».

« Mener une entreprise, rétorqua la banquier
requiert de posséder multiples qualités
et surtout, jeune ami, beaucoup de clairvoyance ! ».

L'inventeur argumente. Devant son insistance
Pour le mettre à l'épreuve, le banquier enfin lance :

« je porte un oeil de verre de très bonne façon
si vous le découvrez, sans une hésitation,
vous aurez certes, prouvé votre perspicacité
et j'accepterai donc, ami, de vous prêtez ».

L'inventeur tout dépité regarda
Le financier puis promptement lança :

« c'est votre œil droit qui est en verre ! »

… et le banquier approuva sans mystère :
« mon ami, vous avez gagné
et c'est promis, je vais prêter.
mais dites-moi, comment avez-vous trouvé ?
mon œil vient d'un faiseur de qualité ! »,

« c'est dans cet œil, de répartir le créateur
que j'ai cru voir passer,
en vous narrant mon histoire tout à l'heure, une lueur d'humanité ».

[1] Source inconnue, relevée dans FAYOLLE (2003, p 258).

Un rythme des créations d'entreprises très élevé en 2007, ***+ 13 %*** *en un an.*
En 2007, ***87 %*** *des entreprises se créent sans salarié*
(Titre et extrait du n° 1172 de INSEE PREMIERES de janvier 2008).

Evolution des encours de crédit distribués au TPE sur 2007 : + ***10,7 %*** *à 233,5 millions €*
(Source : Banque de France).

« Bien sûr que j'ai besoin d'argent pour démarrer, mais les banques ne prêtent qu'aux riches et moi, ma seule richesse, c'est mon entreprise »
(Propos recueillis auprès d'un porteur de projet à la Chambre des Métiers et de l'Artisanat de Roanne).

La fable du créateur et du banquier n'est bien sûr qu'une caricature de la réalité. On y retrouve toutefois des éléments partagés par une part importante des porteurs de projet : la relation avec un conseiller financier est un élément délicat dans une démarche de création d'entreprise, c'est un rapport humain déterminant, la décision du banquier est difficile à percevoir, les entrepreneurs misent sur le futur quand le banquier parle au présent, la valeur du projet est toujours plus importante pour le créateur que pour le financier.

Les trois premiers indicateurs simples que nous avons ensuite relevés concernent les créations d'entreprises sur l'année écoulée et illustrent une situation qui peut paraître paradoxale : la dynamique des créations d'entreprises en France a rarement été aussi forte et poursuit une tendance haussière sur les dernières années et ces créations concernent en majorité des entreprises de très petite taille qui n'emploient pas de salariés. Cette dynamique est étonnante quand on constate que les encours de crédit accordés au Très Petites Entreprises (TPE par la suite) progressent moins rapidement que le rythme des créations. Deux idées sont possibles pour expliquer cet état de fait : soit la taille des entreprises nouvellement créées diminue, ce qui justifie le faible emploi salarié et l'augmentation plus faible des encours, soit les banques sont frileuses face à cet engouement entrepreneurial qui constitue pour elles une source de revenu mais également un risque. Seuls, ces trois indicateurs chiffrés sont déjà de nature à encourager le chercheur à étudier le financement initial des TPE. Le sujet correspond également à une véritable

demande des porteurs de projet qui se trouvent au centre d'un discours politique et médiatique les incitant à entreprendre, et des banques dont la frilosité est, à tord ou à raison, montrée du doigt. Les porteurs de projet semblent ne pas comprendre les positions des banquiers. Les nombreuses rencontres avec cette population qui ont émaillé le début de notre travail, attestent de la nécessité d'éclaircir la relation entre ces deux catégories d'acteurs professionnels qui sont amenés à travailler ensemble par l'obligation pour l'entrepreneur de détenir un compte professionnel. Encore faut-il que l'aventure entrepreneuriale puisse se concrétiser.

Nous souhaitons étudier le financement des TPE. Cela suppose d'abord de savoir de quoi l'on parle quand on parle de TPE[2], quel va être le support de notre recherche. Approcher les TPE dans leur phase de création n'est pas une chose aisée pour diverses raisons.

- Le terme TPE recouvre un ensemble particulièrement hétérogène de réalités organisationnelles englobant les commerces de proximité, une grande partie de l'artisanat, la petite industrie, de nombreux prestataires de services, les professions libérales et le monde agricole. Leur diversité est tellement importante qu'elle empêche tout travail de taxonomie exhaustive comme le reconnaît MARCHESNAY (2003).

- Les porteurs de projet ne sont pas toujours faciles à identifier, ils mènent généralement leur projet de manière discrète malgré quelques points de passages obligatoires comme les Chambres Consulaires ou les banques. La culture française du secret et le tabou entourant l'argent et le statut de « patron » rendent cette population peu loquace.

- L'indigence des informations disponibles sur les TPE et leur mode de fonctionnement, que ce soit leur création ou leur gestion, rend leur approche très difficile. Les TPE sont reconnues comme des entreprises opaques, rechignant à délivrer des informations.

- Les banques sont peu enclines à communiquer sur leur clientèle et sur leurs

[2] Pour reprendre le type de formule de GARTNER (1990).

procédures d'octroi de crédit, même d'une manière synthétique ne trahissant pas le secret bancaire.

- La littérature académique entrepreneuriale relative au TPE ou au financement bancaire de ces entrepreneurs, est quasi inexistante face à une presse spécialisée qui reprend et développe les thématiques politiques prônant l'esprit d'entreprise et sa concrétisation sous forme d'organisations plus ou moins formalisées, comme en atteste le rapport HUREL de janvier 2008 sur le développement de l'auto-entrepreneur[3]. Le sujet reste donc à défricher, ce qui conduit le chercheur à une démarche de prudence dans un cadre d'une grande richesse où les risques de dispersion sont légions.

Travailler sur le financement bancaire des TPE semble cumuler les difficultés, même si nous profitons d'un contexte socio-économique et politique porteur illustré par le dynamisme précédemment cité et les intentions d'entreprendre qui repartent à la hausse. Afin de préciser la réalité économique et sociale entourant les TPE, nous pouvons présenter quelques chiffres. Nous retenons comme base de définition de la TPE dans cette introduction, le critère du nombre de salariés même si nous développerons dans le chapitre 1 les limites de cette démarche. Le cadre général de la création d'entreprises est très dynamique sur les dix dernières années (Figure I.0.1.). Elles alimentent ainsi un stock important d'entreprises progressant de 12,7 % de 1997 à 2007 (Figure I.0.2.) et de plus de 600 000 unités depuis 1999. Il est intéressant d'observer à présent la part respective des différents types d'entreprises créées, en distinguant les TPE ayant moins de 10 salariés et le reste des entreprises. Au 1er janvier 2006, l'INSEE dénombre 2 651 194 entreprises qui se répartissent comme suit.

[3] Le rapport HUREL prévoit de redynamiser le statut d'entrepreneur individuel capable de répondre à des demandes du marché, même si cela doit se faire sur une courte période. Il rejoint en cela les idées de *self-employment* nord-américaines où il est très aisé de partir en affaires, comme il est facile de stopper cette activité. L'état actuel de l'environnement des entreprises françaises et, en particulier, leur statut fiscal et social et les mentalités, ne permet pas un tel développement. Le rapport HUREL doit permettre de lancer un travail de fond sur l'organisation des entreprises et leurs démarches.

Stocks d'entreprises	Créations d'entreprises
93,2% { - 1 554 903 n'emploient pas de salarié, soit 58,65 %, - 915 961 entreprises emploient de 1 à neuf salariés soit 34,55 % } - 180 330 entreprises emploient 10 salariés et plus soit 6,8 % TOTAL : 2 651 194	{ - 0 salarié : 83,3 % - 1 à 2 salariés : 11,2 % - 3 à 9 salariés : 4,4 % } **98,9 %** - 10 salariés et plus : 1,1 % TOTAL : 100 %

Tableau I.0.1. : Les TPE en chiffres (source INSEE)

Les TPE représentent aujourd'hui 93,2 % des entreprises en France.

Les TPE représentent 98, 9 % des créations d'entreprises en 2006.

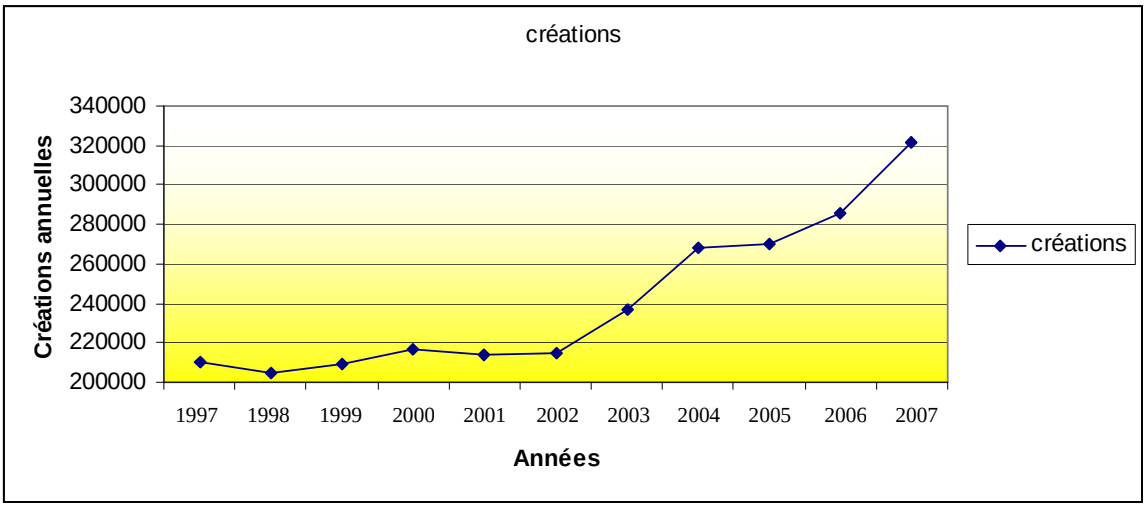


Figure I.0.1 : Nombre de créations d'entreprises de 1997 à 2007
Source : INSEE, base de données SIRENE, exploitation APCE

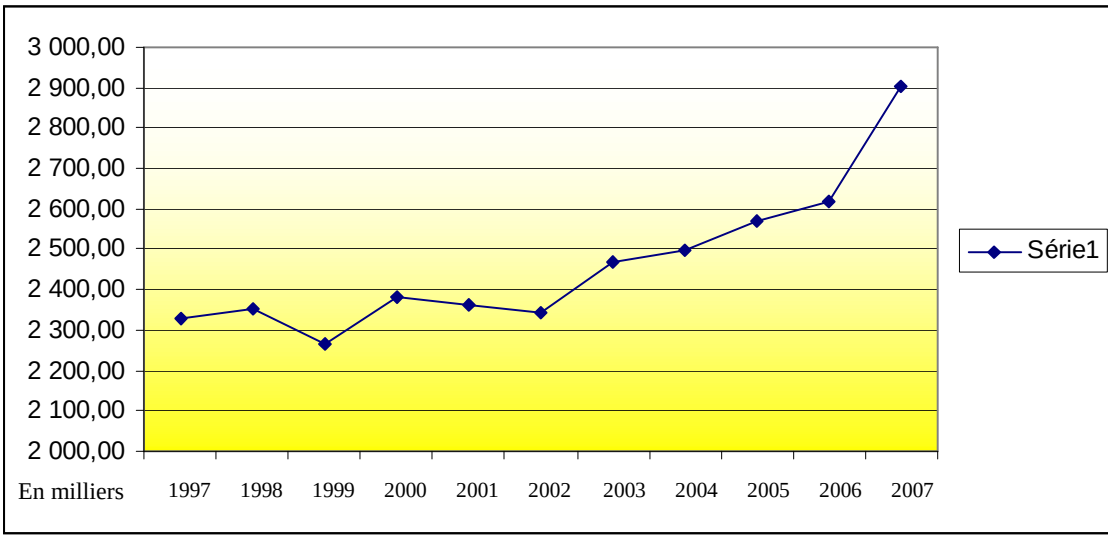


Figure I.0.2. : Evolution du stock d'entreprises en France de 1997 à 2007
Source : INSEE, base de données SIRENE, exploitation APCE

S'intéresser aux TPE revient donc à travailler sur les entreprises largement majoritaires dans le panorama économique français. Certes, ces entreprises ne représentent, toujours selon l'INSEE, que 29 % de l'effectif salarié et 27 % de la valeur ajoutée à fin 2006. Il faut tout de même nuancer ces chiffres, car aujourd'hui, 87 % des entreprises se créent sans salarié mais créent les emplois des porteurs de projet, soit près de 280 000 emplois non salariés « dépendants » sur la seule année 2007, ce qui est loin d'être négligeable.

Sur la même année 2007, nous observons une baisse sensible des défaillances d'entreprises dont les procédures de redressement ou de liquidation judiciaire ont diminué de 8,3 %[4]. Globalement, nous observons un grand dynamisme des TPE, une augmentation conséquente du stock d'entreprises de cette taille et, pourtant, les financements bancaires augmentent moins vite que les besoins supposés, si on les considère proportionnels. Nous avons relevé dans les pages économiques d'un grand quotidien le titre évocateur suivant : *« Les PME subissent la frilosité des banques : la proportion de prêts accordés aux petites et moyennes entreprises a baissé depuis octobre, a indiqué hier le secrétaire d'Etat aux*

[4] Source INSEE.

Entreprises, Hervé Novelli[5] ». Ce paradoxe supposé est déjà de nature à intéresser le chercheur à comprendre le fonctionnement du financement bancaire des TPE. Cette frilosité a sans doute ses raisons, les banques n'ont aucun intérêt à limiter leur activité commerciale liée aux financements de nouveaux clients, à qui elles pourront proposer leurs produits de banque et d'assurance, sur lesquels elles basent l'essentiel de leur produit net bancaire[6].

Nous souhaitons, dans cette introduction générale, exposer le cheminement de la démarche qui nous a conduit à nous intéresser, malgré les difficultés énoncées, à la démarche des porteurs de projet de taille TPE et, plus particulièrement, sur ce qui apparaît le point noir de leur démarche : la demande de financements bancaires. Pour ce faire, nous présenterons dans une première section (I.1.) trois points illustrant la pertinence d'un travail de recherche : l'intérêt grandissant des TPE dans le discours politique (I.1.1.), la nature de la TPE et son analyse dans la littérature (I.1.2.), cela nous amènera au troisième point, c'est à dire une réflexion sur les conditions particulières de financement des TPE en général, et de leur création en particulier (I.1.3.). Dans une seconde section (I.2.), nous présenterons les objectifs de notre recherche et le déroulement de notre présentation. Nous terminerons par la thèse que nous défendons.

I.1. Intérêts d'un travail sur le financement des TPE

I.1.1. La dimension politique des créations de TPE

Par le terme **auto-entrepreneur**, le rapport HUREL place de facto la création d'entreprise comme une solution importante de lutte contre le sous-emploi en France. Il est présent dans **le nouveau Projet de Loi de Modernisation de l'Économie du 28 avril 2008** au

[5] Le Figaro.fr, le 12 mars 2008.

[6] Le produit net bancaire est l'indicateur de l'activité d'une banque, il se compose de la marge d'intérêt, des commissions positives sur commercialisation de produits et services bancaires et des commissions négatives facturées sur des comptes débiteurs par exemple.

Chapitre 1, *Statut de l'auto entrepreneur*, du Titre 1, *Mobiliser les entrepreneurs*, ce qui le place **au premier plan**. Ce terme renvoie à un statut, celui d'entrepreneur individuel dévalorisé par les risques patrimoniaux qu'il subit, comme en atteste le développement des formes sociétales dans la TPE, bien que celles-ci ne soient souvent que des artifices ne permettant pas de se protéger réellement à titre personnel contre un risque de faillite. L'idée est simple et consiste à créer de nouveaux emplois par de nouvelles entreprises. Pour DEEKS (1995), l'auto-entrepreneur propriétaire (*self-employed*) de son organisation n'a pas de salarié et participe directement au travail physique de production. Pour FAYOLLE (2003), la création d'entreprise est une réponse au chômage, même si cette réponse est imparfaite et ne se pose pas la question de la nature des emplois qui sont créés, de leur pérennité. Un élément du rapport HUREL nous interpelle quand il s'agit d'avancer la création d'activité plutôt que d'entreprise. Cela sous-entend que l'activité économique réalisée peut être ponctuelle et susceptible de déboucher sur des emplois précaires dans le monde des entrepreneurs. Il faut dire que créer des entreprises en France n'est pas une démarche aisée pour plusieurs raisons :

- une attitude négative dans notre pays face à l'échec en général et la faillite en particulier, il ne semble pas y avoir de droit à l'erreur ou de seconde chance pour les créateurs français ;
- l'argent est un élément tabou quand les américains aiment se proclamer des *money makers* ;
- les contraintes administratives apparaissent comme l'élément numéro un des freins à la création d'entreprise, juste avant les financements ;
- les français préfèrent toujours le statut de salarié sécurisé par un CDI à toute autre forme d'emploi.

Pourtant, les TPE assurent une fonction essentielle de renouvellement du parc des entreprises dont DESCHAMPS (2000) et OSEO[7] (2005) soulignent le vieillissement des dirigeants, et la nécessité d'inciter les porteurs de projet à s'intéresser à l'idée de reprise et pas seulement à la création ex-nihilo. Il est vrai que ce renouvellement est rendu nécessaire par les nombreuses cessations d'activité qui, dans une approche écologique, peuvent constituer autant d'opportunités pour de nouveaux porteurs de projet. Notons que le

[7] *Dirigeants de PME, la vie au quotidien*, Regards sur les PME, n°12, 2ème trimestre 2006.

nombre d'emplois reste relativement stable malgré la mortalité précoce de bon nombre de démarches. Les emplois perdus par les entreprises défaillantes sont compensés par les emplois créés au cours du développement des entreprises survivantes. **L'intérêt politique est donc bien de « pousser » à la création d'entreprises**. Les emplois ainsi générés semblent être pérennes, si l'on s'en tient aux chiffres des dix dernières années. La dimension politique est importante dans la volonté de lutter contre le chômage et de dynamiser la croissance car les 505 000 emplois directement induits par ces créations passeront à 520 000 à l'horizon 2010, les « survivants » ayant besoin d'embaucher.

Après le creux des années 90, les créations d'entreprises sont reparties nettement à la hausse pour atteindre le niveau record de l'année 2007 (321 478 entreprises nouvelles selon l'INSEE). Quatre éléments peuvent inciter les particuliers à créer leur entreprise.

- Les alternances de périodes de croissance et de périodes de crise ou, plus précisément, de croissance molle caractéristique de la dernière décennie, représentent un contexte favorable à la création et à la reprise d'entreprises. Il se caractérise par la propension des pouvoirs publics à mettre en place des éléments incitatifs forts comme les systèmes d'aides et d'accompagnement des créateurs et de repreneurs[8]. Héritée de la crise des années 70, cette optique gouvernementale ne s'est jamais démentie et prend même une tournure plus active ces dernières années avec les Lois de Modernisation de l'Économie, et pour les thèmes qui nous concernent la création d'un *small business act* à la française concrétisé par la commission STOLERU destinée à réserver une partie des marchés publics aux petites et aux moyennes entreprises.

- Le taux de chômage persistant à des niveaux élevés est également une incitation à la création et à la reprise d'entreprise pour créer de fait son propre emploi. L'assouplissement des formalités relatives aux dossiers ACCRE[9] a d'ailleurs permis une hausse très importante des créations d'entreprises par des chômeurs qui

[8] Pour la suite de note travail, nous utiliserons le terme créateur pour tous les projets entrepreneuriaux, création ex nihilo ou reprise. Nous ne souhaitons pas les confondre, ils correspondent à des actes et à des réalités très différentes présentant toutefois des similitudes en termes de financement bancaire, la création ayant pour contrainte supplémentaire de ne pas avoir de base sur laquelle fonder un plan d'affaires.

[9] Les dossiers ACCRE (Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprise) comportaient une analyse économique et financière qui n'est plus obligatoire, ce qui facilite leur rédaction.

représentaient 40 % des créations et reprises d'entreprises en 2006.

- La baisse du taux de chômage connue ces derniers mois peut aussi avoir un effet incitatif. Elle peut, en effet, amener les chômeurs à considérer la création d'entreprise, particulièrement des TPE, comme un choix raisonnable. Ils sont tentés d'emboîter le pas des créateurs précédents, surtout quand les taux de mortalité des entreprises diminuent, rendant la création apparemment moins risquée.

- Pour MARCHESNAY (2003), les activités émergentes de ce début de siècle nécessitent des entreprises de petite taille : le savoir, la santé, la culture, les loisirs, la communication. Si l'on regarde les statistiques de créations d'entreprise sur 2007, on constate que les créations relatives à l'éducation, à la santé et à l'action sociale se font à 96,3 % sans salarié. Ce chiffre est de 94,1 % dans l'immobilier et 92,3 % dans les services aux entreprises. Même l'industrie des biens de consommation est concernée avec 90,1 %[10]. Ces éléments confirment les propos de l'auteur et mettent en évidence la prégnance des TPE dans des secteurs nouveaux.

- Une hausse de la croissance serait de nature à enrayer d'une certaine manière ce processus : les entreprises dynamiques peuvent offrir de bonnes perspectives salariales à leurs employés « entreprenants » (BRUYAT, 1993, p 5).

Au-delà de la réforme annoncée du statut de l'auto-entrepreneur, il est important de proposer aux porteurs de projet les moyens de bâtir des entreprises solides mais également des projets susceptibles de voir le jour. Les idées sont d'améliorer la pérennité de l'entreprise par un financement suffisant et d'augmenter la natalité des organisations par leur financement initial. Le développement de l'accompagnement des porteurs de projet répond à cette problématique et semble porter ces fruits, en atteste la baisse des procédures à l'encontre des entreprises défaillantes. Faisant l'objet de communications, cet accompagnement, plus ou moins orienté sur des publics spécifiques tels que l'entrepreneur immigré (LEVY-TADJINE, 2004), les femmes, les chômeurs, les jeunes, permet d'améliorer le suivi individuel des projets et est sans doute à l'origine de la baisse des défaillances constatées. Le partage des connaissances entre le porteur de projet et ces

[10] Source : Insee Première n°1172 de janvier 2008.

organismes permet d'éviter de nombreuses erreurs dans la préparation, puis dans la gestion de l'organisation.

L'implication politique est également forte au niveau du financement des porteurs de projet pour lesquels tout le monde s'accorde à dire qu'il est difficile, sans toujours préciser pourquoi. Est-ce l'obtention des ressources financières, le montage du business plan, la démarche bancaire dans sa globalité, la préparation de l'entretien avec un conseiller financier ? Les subventions apparaissent comme une source non négligeable de ressources palliant ou complétant les financements bancaires et l'autofinancement. Elles participent pour TROVATO et ALFO (2006) à un élément de politique économique pour compenser le manque de financements accordés aux nouvelles entreprises et leur permettre ainsi d'investir normalement. Ces subventions permettent, d'abord, aux entreprises d'avoir une activité normale et non pas sous-dimensionnée faute de moyens, les investissements nécessaires sont réalisés et amènent la rentabilité attendue sur laquelle va pouvoir se construire la croissance de l'organisation. Une entreprise sous-dimensionnée va nécessairement limiter son activité et aura beaucoup de mal à capitaliser des résultats modestes nécessaires au financement du développement. Ces subventions permettent, également, de démarrer une entreprise quand les financements extérieurs et, en particulier, bancaires sont défaillants. Nous sommes face à deux problématiques différentes : **investir suffisamment** pour permettre une rentabilité correcte et un développement de l'organisation, et **financer le départ d'une nouvelle activité**. Les interventions de l'Etat dans le cadre du Prêt à la Création d'Entreprise[11] et des contregaranties bancaires OSEO permettent aux entrepreneurs de trouver des financements suffisants et aux banques d'être sécurisées contre le risque de défaillance à trois ans, soit pendant la période de remboursement des prêts dont les durées standards vont de trois à sept ans. L'Agence Pour la Création d'Entreprise (APCE), dans sa note annuelle 2007, prévoie que sur les 321 478 entreprises créées en 2007, 30 % ne passeront pas le cap des trois ans, soit plus de 110 000 cessations d'activités parmi lesquelles il est prudent de rappeler que toutes ne seront pas consécutives à une procédure judiciaire. L'appréhension des banques semble justifiée et la limitation de leurs prêts également.

[11] Le PCE est un prêt de 2 000 à 7 000 € complétant les prêts bancaires dont le montant doit être au moins deux fois celui du PCE. Aucune garantie n'est demandée pour ce PCE, OSEO peut également garantir les prêts bancaires de à hauteur de 70 % dans le cas d'une création ex-nihilo, 50 % dans les autres cas.

Dans cette idée politique de pousser à la création d'entreprise, il apparaît important de favoriser la création d'entreprises quelle que soit la nature de l'activité ou de l'organisation impulsée. La volonté de simplification de l'idée d'entreprendre est vue comme globale avec la simplification des procédures de création, la simplification des obligations sociales et fiscales permettant de fonctionner aisément, la simplification des démarches individuelles avec le retour de l'entrepreneur individuel, l'auto-entrepreneur. Pour MORRIS (2002), *tout le monde (ou presque) a un potentiel entrepreneurial qu'il faut éclairer et nourrir.*

Dans ce cadre, simplifier les démarches entre le porteur de projet et les banques trouve naturellement sa place. Il semble intéressant, voire urgent, de donner aux porteurs de projet les outils pour comprendre ce que les banques attendent réellement. Les résultats attendus sont un taux de natalité d'entreprises en hausse et le maintien durable des emplois créés à cette occasion. La banque ne doit plus apparaître comme un obstacle insurmontable par manque de connaissance de cet obstacle. Les projets viables doivent pouvoir être financés quand une mauvaise communication avec les banques ne permet pas l'obtention des prêts. Nous nous attacherons à clarifier cette relation pour la comprendre et pouvoir la transmettre.

I.1.2. La place de la TPE dans la littérature

Le monde de la petite et surtout de la très petite entreprise reste largement un mystère selon JULIEN et MARCHESNAY (1992). Pour MEIER et PACITTO (2007), *la gestion de la TPE est une énigme*. Pour MARCHESNAY (2003), il faut *sortir de l'ignorance.* Au cours de nos revues de littérature, nous n'avons trouvé que très peu de travaux relatifs à la nature de la TPE, à ce qui peut la définir comme un objet ontologiquement constitué sur lequel le chercheur va pouvoir travailler. Elle est longtemps restée dans l'ombre de la PME à laquelle de nombreuses démarches tant universitaires qu'émanant d'instances gouvernementales, l'ont associée. Quant il est fait mention de la TPE, c'est pour l'utiliser comme terrain de recherche et étudier d'autres phénomènes. Les contours de la TPE sont définis par des critères de taille, en supposant que celle-ci ait un effet direct et général sur la gestion de l'entreprise. Il nous semble utile de réfléchir également sur ce qui constitue ce terrain, quelle est la nature de la TPE. Qu'elle soit appréhendée comme objet, comme

terrain ou comme champ de recherche, il est important de savoir de quoi l'on parle précisément.

Les éléments déclencheurs du renouveau de l'entreprise de petite taille, relatifs à un ralentissement économique et très bien illustrés par BRUYAT (1993), ont conduit à une mutation de l'économie avec le développement d'une segmentation fine des marchés. Deux économies se sont développées en parallèle : la production de masse sous le contrôle des grandes entreprises et la segmentation née de la personnalisation croissante des marchés et de l'accélération du changement (JULIEN, 1997). Le développement des nouvelles activités de ce début de millénaire et la notion de proximité qu'elles contiennent (services aux particuliers ou aux entreprises par exemple) corroborent la montée en puissance de la taille TPE. La théorie des interstices de PENROSE (1959) justifie l'existence de petits marchés soit très spécialisés, soit correspondant à une zone géographique limitée où les acteurs sont proches les uns des autres. Les changements enregistrés dans la constitution des marchés correspondent à un besoin de nouveauté et de différenciation de la part des consommateurs. Les petites structures semblent mieux adaptées pour répondre en premier, avant que les grandes entreprises ne se lancent. Ce qui caractérise l'entreprise de taille TPE, c'est la capacité du dirigeant à prendre des risques quand la démarche gestionnaire de la grande montre une réelle aversion à ce type de comportement. Les risques pris par les patrons de TPE concernent le lancement de nouveaux produits, le positionnement concurrentiel, l'approche du client, le financement… Les entrepreneurs de TPE se présentent comme ayant peu de ressources, mais il est clair qu'ils en font ce qu'ils veulent. Plus proche du consommateur, les TPE semblent plus à même de proposer de nouvelles solutions aux demandes sans cesse renouvelées. Le comportement des TPE apparaît comme fortement lié aux caractéristiques psychosociologiques du dirigeant qui entreprend, qui crée de l'instabilité dans un contexte contingent (JULIEN, 1997). La TPE n'est cependant pas un jouet subissant cette contingence de son environnement. Pour GUEGUEN (2004) les TPE peuvent avoir une démarche par rapport au marché, une influence qui les place dans une approche volontariste au sein d'un environnement déterminant. L'entreprise prend un sens d'aventure et une dimension humaine forte où la réussite et l'échec seront vécus comme quelque chose de profondément personnel, d'autant plus que le projet correspond à un choix de vie dans lequel l'entrepreneur investit tout : son emploi, son métier, son épargne, sa vie de famille, sa réputation. Ces éléments nous poussent à appréhender le caractère

humain de la TPE, souvent mis de côté, car difficile d'accès. La dimension humaine, personnelle, de l'entrepreneuriat dans des entreprises de petite taille qui correspondent, nous l'avons vu, à la grande majorité des créations, ne peut être laissée de côté. Nous souhaitons, en effet, travailler sur une rencontre, un échange entre deux catégories d'acteurs incarnées par le porteur de projet et le conseiller financier. Il émane une grande richesse du caractère pluriel de cette population de créateurs - repreneurs dans laquelle on peut tout de même distinguer des régularités[12] (JULIEN, 1997, p 316). Cette richesse provient de la diversité des profils des porteurs de projet et, également, des nécessaires échanges entre l'entreprise de petite taille et les ressources qu'elle va obligatoirement chercher à l'extérieur, n'en disposant pas à l'intérieur. Un article de CREMER[13] (2007) parle à cet effet de porosité des frontières de l'entreprise qui tendent à s'estomper, certains émettant même des doutes sur la survie de la notion d'entreprise en tant qu'unité. Le porteur de projet apparaît comme un acteur interagissant avec d'autres, sans qui rien ne se fera. Dans notre démarche, nous avons affaire à la dimension humaine de l'entrepreneur et de sa confrontation avec un conseiller financier. Nous souhaitons comprendre ce qui ce passe lors de cette confrontation.

Pour parler de financement de TPE, nous devrons, d'abord, nous attacher à mieux cerner la TPE, à la spécifier comme forme, au sens de MARTINET (1990), sur laquelle nous pourrons construire notre travail. MARCHESNAY (2003) propose, face au manque criant de connaissances, de repartir d'observations empiriques et d'utiliser la méthode aristotélicienne des dyades qui impose de distinguer :

- les entreprises déclarées et les autres, l'économie souterraine étant évaluée à 10 % du PIB français[14],
- les activités marchandes et non marchandes,
- les TPE nucléaires et les TPE organisées,
- finalement tout ce qui peut rendre spécifique la TPE dans une approche écologique en la distinguant des autres espèces d'entreprises, et en distinguant les différentes

[12] La présence de régularités combinée aux idées du chercheur nous amèneront à prendre en compte cette dimension dans notre positionnement épistémologique et méthodologique.

[13] ÉCONOMIE ET STATISTIQUE N° 405-406, 2007.

[14] Source : Alternatives Economiques n° 219, novembre 2003.

familles d'organisations qui composent le genre TPE.

Sans entrer dans le monde de la complexité au sens de MORIN et préconisé par MARCHESNAY, nous positionnons clairement notre travail concernant l'approche TPE dans une volonté de la spécifier et de comprendre son fonctionnement. Nous travaillons à partir des travaux sur la PME, pour dépasser les idées reçues et préciser ce qui peut l'être en l'état actuel de la recherche. C'est sans doute un chantier qui dépassera largement le cadre de notre présent travail doctoral, mais nous voulons poser ici notre pierre à l'édifice de la compréhension de cette réalité.

Pour conclure cette sous-section en donnant un poids à notre objectif, nous reprenons la conclusion de MARCHESNAY (2003), présentant un numéro de la Revue Française de Gestion consacré aux TPE : nous espérons que le lecteur *en retirera une vision enrichie de …98,9 % des entreprises de notre pays.*

I.1.3. Les particularités du financement des TPE

I.1.3.1. La frilosité des banques

Nous avons parlé plus haut de la frilosité des banques à l'égard du financement des créations de petites entreprises. Il est utile, pour bien comprendre le problème, de lui donner une dimension chiffrée (Figure I.0.3.).

Les montants investis sont faibles pour le démarrage de l'entreprise. 36 % des créateurs ont démarré avec moins de 4 000 €. Ces montants sont variables d'une activité à l'autre, plus faibles pour les activités de services, nettement plus importants pour les entreprises industrielles ou agro-alimentaires. Selon l'INSEE, près d'un quart des financements provient des prêts bancaires qui représentent la deuxième source derrière l'autofinancement. Le montant moyen investi ne dépasse pas les 8 000 €. Bien sur, les projets TPE qui nous intéressent relève d'un niveau de financement plus élevé. 41 % des créations d'entreprises s'accompagnent d'un prêt bancaire et cet élément augmente la pérennité de l'entreprise toujours selon l'INSEE. Il existe également un lien entre montants

investis et la pérennité de l'entreprise : les entreprises créées avec plus de 75.000 euros atteignent la cinquième année dans 70 % des cas, contre 40 % quand elles partent avec moins de 1.525 euros[15].

Globalement, ces financements bancaires représentent des montants modestes que l'on pourrait presque comparer avec le financement de la voiture neuve d'un particulier. **La frilosité des banques devient une véritable interrogation face à ces éléments : les montants apparaissent relativement faibles, les entreprises financées sont plus pérennes que les autres, l'importance des montants investis améliorant les chances de survie.**

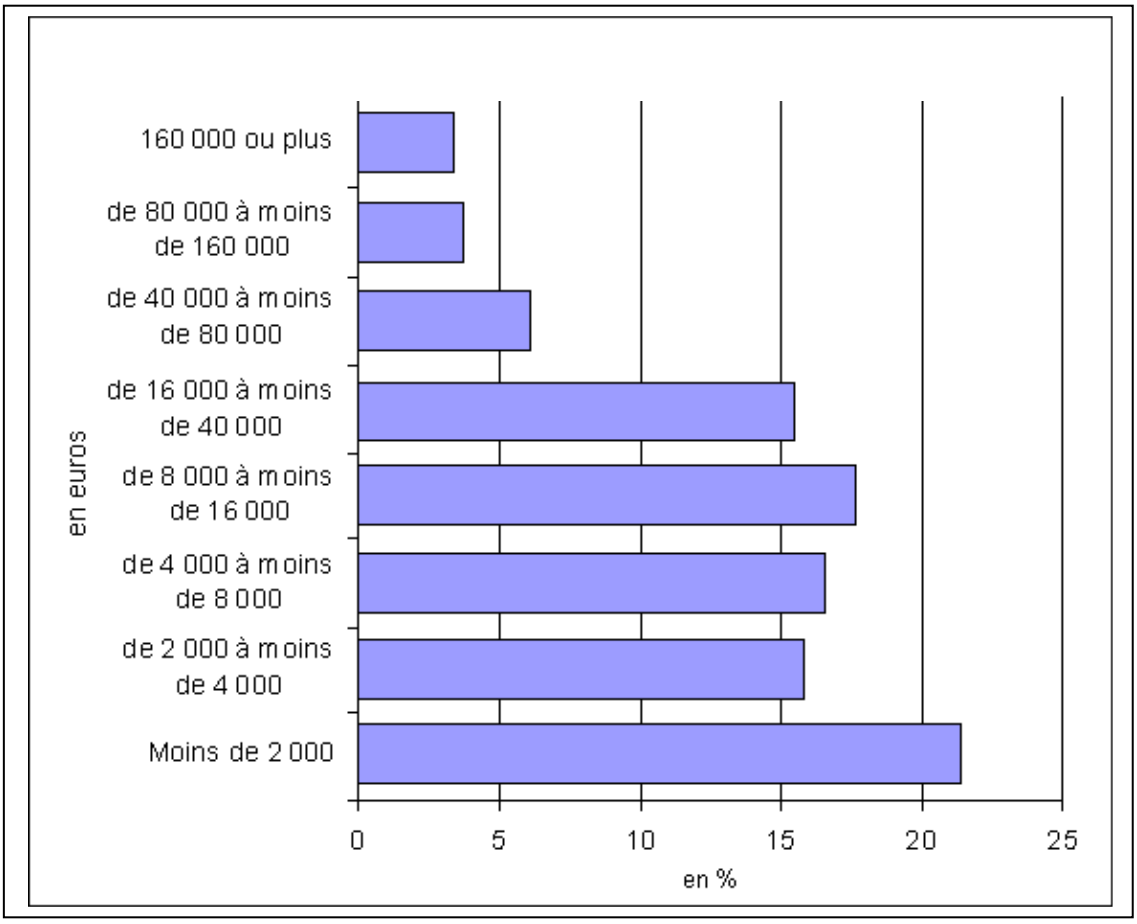


Figure I.0.3. Montant des moyens investis au démarrage de l'entreprise
Source : INSEE, enquête SINE 2006

[15] Les Echos.fr, 14/04/08, source OSEO.

I.1.3.2. Les premières explications

Les raisons de la frilosité des banques sont sans doute à chercher dans la nature de la TPE et le risque inhérent à ce genre d'activité. Certaines caractéristiques de cette population d'entreprise sont utiles à préciser.

- Les TPE communiquent très peu avec les banques. LEVRATTO et alii (2002) mettent en évidence la faiblesse des informations échangées avec les tiers, les environnements, les partenaires et ce comportement les amène à des situations sous-optimales. Plus concrètement, si les TPE communiquent peu, elles sont peu connues par les autres acteurs économiques qui vont naturellement se méfier de ce qu'ils ne peuvent pas identifier. Vis-à-vis des banques, il existe un véritable déficit d'informations qui, couplé à un environnement incertain, amène à une prudence prenant deux aspects : le refus du financement ou une hausse des coûts d'agence liés aux prêts.

- Les TPE envisagent, selon FERRIER (2002), les financements de manière ponctuelle et non pas comme une stratégie globale. Les porteurs de projet sous-estiment souvent leurs besoins de financements à court et moyen terme ainsi que les délais. Cela peut conduire à des demandes de prêts concernant les actifs fixes et dans les mois qui suivent, une nouvelle demande pour financer un cycle d'exploitation mal évalué. Les banques sont réticentes à ce genre de cumul qui montre le manque de préparation et d'anticipation du porteur. Des tensions de trésorerie peuvent également être le signe d'une mauvaise gestion. L'existence de crise de croissance est symptomatique de cette mauvaise vision des besoins : l'entreprise se développe plus vite que prévu, ses besoins de financement à court terme suivent, en considérant un délai client stable. La communication de ces nouveaux besoins au banquier est souvent tardive, l'entrepreneur euphorique se concentrant sur ce qu'il pense être le seul centre d'intérêts : son activité, et néglige le reste. Sans information sur les raisons de ces besoins de trésorerie, le banquier peut être amené à refuser des dépassements et les conséquences peuvent être

dramatiques : interdit bancaire, dégradation de la cote de l'entreprise auprès des organismes d'assurance crédit, suppression du crédit commercial obtenu auprès des fournisseurs accentuant les tensions de trésorerie.

- Les TPE sont plus sujettes que les autres entreprises aux risques managériaux, aux risques liés au marketing, à la gestion. La concentration de tous les pouvoirs et de toutes les fonctions dans les mains de l'entrepreneur augmente la perception du risque. S'il doit être polyvalent, le porteur de projet ne peut pas être spécialiste dans tous les domaines, ce qui augmente le risque d'erreur.

- Les TPE ont une gestion externe de leur flexibilité financière (PARANQUE, 2004). La flexibilité interne pour une entreprise correspond à sa capacité à mobiliser une trésorerie conséquente pour faire face à des imprévus ou pour exploiter une opportunité. Dans le cas de la création d'une TPE, l'autonomie financière d'une entreprise n'est possible qu'en cas d'apports conséquents en fonds propres, largement supérieurs aux besoins de financement des actifs fixes. Cette situation est rare dans les TPE au vu du faible montant investi au départ. En cas de besoin de financement court terme après lancement, les TPE peuvent choisir l'autonomie par capitalisation des résultats et, donc, limitation de l'activité tant que les capitaux ne sont pas réunis, ou rechercher cette flexibilité auprès de leurs partenaires commerciaux dont la banque. Cette gestion externe de la flexibilité les rend plus risquées aux yeux des banques qui analysent la capacité à payer les dettes à court terme (ratio de solvabilité). À cela s'ajoute l'incertitude dans laquelle évoluent les TPE, ce qui augmente les contraintes d'accès aux ressources externes. Leur petite taille les rend particulièrement vulnérables au moindre incident, comme la défaillance d'un gros client qui peut avoir d'importantes répercussions sur la trésorerie de l'entreprise et sur sa capacité à honorer ses dettes à court terme.

- Le risque lié à la TPE concerne la pérennité de l'entreprise davantage que sa rentabilité. Les entrepreneurs de TPE apparaissent incapables de produire une information fiable sur la gestion de cette pérennité malgré des plans d'affaires construits sur trois ans. La mortalité importante les premières années conduit les banques à étudier comment les prêts vont être remboursés, d'une manière ou d'une autre…

Nous l'avons vu, la concentration de tous les pouvoirs et de toutes les fonctions dans une TPE focalise le risque sur les compétences d'un individu forcément polyvalent et, donc, non spécialiste. Pour BERRYMAN[16] (1983), la cause première de défaillance d'une TPE est un défaut de gestion ayant deux origines : le **manque de compétences** qui explique la frilosité des banques à prêter à des entrepreneurs qu'elles savent non spécialistes, et le **manque de capitaux** à court et moyen terme, ce qui met cette fois les banques en cause.

Cette perception d'un risque « supplémentaire » dans le financement des TPE est répercutée par les banques par le biais des taux qui leur sont proposés (Figure I.0.4.). On s'aperçoit qu'en octobre 2006, les TPE payent un taux d'intérêt supérieur de 0,3 point à celui proposé aux grandes entreprises pour les financements moyen et long terme. Cette différence est de 5, 5 points pour les découverts en défaveur des TPE.

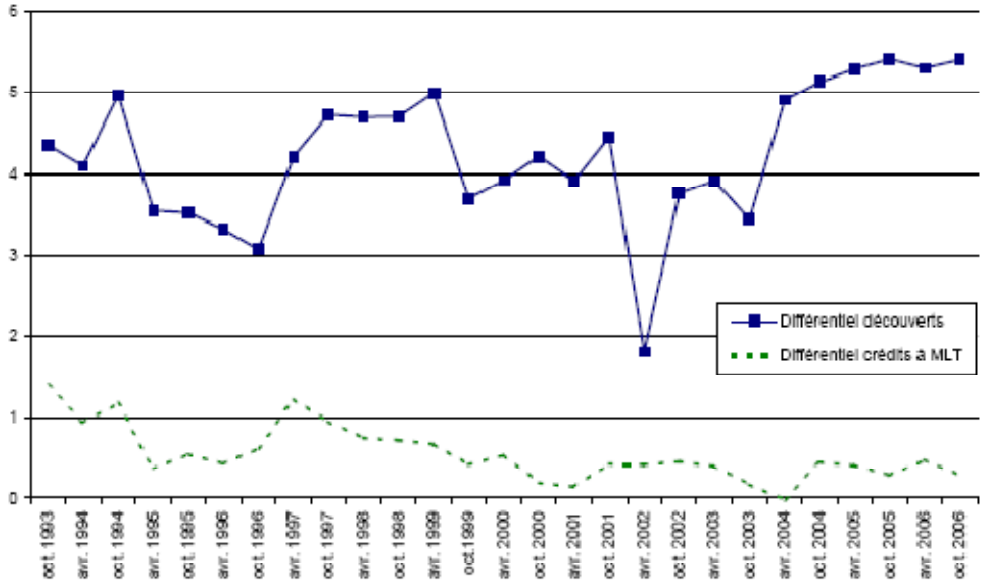


Figure I.0.4. : Différentiels de taux pratiqués entre les TPE et les GE
Source : Banque de France

Ce surcoût payé par les TPE pour obtenir leur financement s'ajoute aux coûts d'agence imposés par les banques dans le contrôle de la relation : prises de garanties, demande d'états financiers intermédiaires, frais d'études et de suivis. Ils freinent leur croissance (BERNANKE, 1990) et peuvent rendre l'investissement non performant en ce gain que les

[16] Cité par FERRIER (2002).

gains générés servent à payer les intérêts supplémentaires. Les TPE sont caractérisées par une santé financière fragile où les emprunteurs ont moins de richesses que ce que demande la taille de leur projet. L'amélioration des échanges entre les porteurs de projet et les banques doit permettre de diminuer ces problèmes d'agence, de faciliter l'accès et baisser le coût du crédit, d'inciter les entrepreneurs à investir et à créer.

À ces éléments s'ajoutent les contraintes commerciales des banques qui ne basent plus leur activité sur les marges de crédit, mais sur les produits de banque et d'assurance qu'elles commercialisent à destination de la clientèle TPE : télématique, cartes bancaires, conventions de compte, assurances professionnelles et personnelles, volet particulier de l'entrepreneur… Ce point est d'ailleurs contradictoire avec les politiques restrictives en termes de financement des créateurs qui deviennent de fait clients de la banque. Elles se trouvent avec la nécessité de développer leur fonds de commerce et l'obligation de gérer le risque client en mesurant l'octroi de crédit. La rentabilité plus faible des TPE pour les banques (faiblesse des montants financés, des mouvements commerciaux…) conduit ces dernières à leur consacrer moins de temps : un conseiller « TPE » gère de 300 à 500 entreprises quand un conseiller PME en gère moins de 100. Elles ont donc développé des outils automatisés d'aide à la décision de financer sous forme de scoring. Un entretien entre un prospect inconnu et un conseiller financier dure généralement moins d'une heure.

Conclusion : la création des TPE est une volonté politique forte pour redynamiser la croissance et l'emploi en France. Cette problématique interpelle le chercheur sur la nature de la TPE qui reste à préciser et la faiblesse de la littérature la concernant. Dans le cadre de la création de TPE, les banques apparaissent frileuses face au risque inhérent à la dimension personnelle de ce type d'entreprise. Aussi, il nous paraît important de travailler sur cette dimension humaine du financement des porteurs de projet de création ou reprise d'une TPE pour comprendre ce qui se passe pendant le premier entretien. Les objectifs que nous assignons à ce travail sont présentés dans la section suivante.

I.2. Les objectifs de la recherche

Notre idée de se focaliser sur l'entretien de financement des porteurs de projet de création de TPE est confirmée par la faiblesse de la littérature le concernant. Nous abordons dans notre démarche un double thème concernant les TPE, d'une part, dans une approche conceptuelle, puis leur financement, d'autre part, dans une approche exploratoire. Dans un cas comme dans l'autre, les écrits sont rares même s'ils tendent à se développer depuis trois ans, ce qui place notre recherche dans une problématique naissante. Cette faiblesse académique nous incite à aborder, dans un premier temps, les TPE et leurs frontières conceptuelles. Nous devons donc spécifier la forme TPE pour pouvoir ensuite travailler sur le financement de leur créateur.

Notre question de recherche, dans une optique résolument managériale correspondant au positionnement des Sciences de Gestion, peut s'exprimer comme **la volonté de comprendre les mécanismes en jeu pendant l'entretien de financement dans l'objectif de fournir aux porteurs de projet des outils destinés à améliorer leurs chances d'être financés**.

Notre problématique correspond à l'intellectualisation de cette question de recherche et à son rattachement à un corpus théorique que nous présentons dans le point suivant de notre introduction.

L'intérêt de notre recherche va se situer à deux niveaux : un niveau académique et un niveau pratique auquel nous lions la dimension politique sous-jacente.

I.2.1. Un intérêt théorique et méthodologique

I.2.1.1. Un intérêt théorique

Les travaux s'inscrivant dans le champ de l'entrepreneuriat se sont très souvent intéressés à la forme PME et ont adopté l'innovation comme paradigme fondamental. Les ouvertures récentes de ce champ à des pratiques moins caractéristiques de ces éléments comme la

reprise d'entreprise (DESCHAMPS, 2000) ou les questionnements relatifs à la place des TPE (MARCHESNAY, 2003) semblent correspondre à une démarche pragmatique, gestionnaire de la création – reprise d'entreprise dans le but d'en améliorer les performances. Des controverses existent sur l'appartenance au champ entrepreneurial de travaux de plus en plus excentrés au sens de VERTRAETE (2007). Travailler sur les TPE est une direction récente suscitant l'intérêt (MARCHESNAY, 2003) mais pouvant conduire à des approches douteuses quant aux objets étudiés. Une réflexion sur l'essence de la TPE est à réaliser, nous nous y attacherons dans le Chapitre 1. Un travail sur son appartenance au champ est également à faire, nous l'entreprendrons dans le Chapitre 2.

Les constatations statistiques de la première section ne peuvent que nous pousser vers la compréhension de la TPE et de son financement, malgré les difficultés que nous avons énoncées. Nous nous efforcerons donc d'apporter des connaissances conceptuelles à la définition de cette population d'entreprises et de participer ainsi à un important chantier qui vient juste de démarrer et dont nous n'avons pas la prétention d'achèvement. Cette contribution conceptuelle s'appuie sur un parallèle fort avec les travaux d'identification et de spécification de la PME ainsi que sur une approche originale appréhendant la TPE en dépassant ses frontières organisationnelles, et en l'intégrant dans une dimension collective et territoriale. Nous nous appuyons ici sur les travaux de la philosophie de l'espace de MOLES et RHOMER (1972), déjà utilisés par TORRES (2003), pour leur pertinence dans la compréhension des phénomènes locaux, propres aux TPE. Les frontières de l'entreprise y apparaissent poreuses, les ressources et la flexibilité sont souvent externes et les relations de l'entrepreneur avec les autres acteurs sont basées sur un gain réciproque dans le cadre de la coopération, et d'une relation gagnant - gagnant.

Nous abordons ensuite l'appartenance des TPE au champ de l'entrepreneuriat en utilisant une version adaptée et combinée des modélisations de BRUYAT (1993) et VERSTRAETE (1997) ainsi que les travaux de PATUREL (2005, 2006, 2007). Nous basons notre démarche sur une modification de la notion de valeur dégagée par l'acte entrepreneurial.
Nous apportons une modélisation de l'entretien de financement entre un porteur de projet et un conseiller financier. Cette démarche repose, dans un premier temps, sur une approche exploratoire. Dans un second temps, nous éclairons notre modèle par le biais des théories de la confiance, dans le cadre de l'approche conventionnelle et de l'approche des parties prenantes. Cette modélisation a une vocation de compréhension du phénomène par le détail

des éléments influents et les liens entre eux.

Nous mobiliserons différents corpus théoriques pour appréhender la prise de décision d'un conseiller bancaire de financer un porteur de projet de création de TPE novice. Nous replacerons ainsi l'entretien dans le cadre de la rationalité limitée et des approches sur le rationnement du crédit, puis, nous présenterons les adaptations des banques et les outils développés pour encadrer la prise de décision et les risques liés. Dans un second temps, et après une approche empirique, nous éclairerons notre travail à l'aide de trois corpus théoriques : les théories de la confiance, l'approche conventionnaliste et les théories des parties prenantes. Ces éléments nous permettent de présenter notre problématique de recherche : nous souhaitons apporter des connaissances sur les interactions entre un conseiller financier et un porteur de projet sans expérience et sur les mécanismes en jeu dans la construction de l'envie chez le conseiller. **Nous souhaitons comprendre comment peut naître la confiance entre deux acteurs ayant un intérêt personnel dans la concrétisation du projet (parties prenantes) dans un laps de temps très court, quels sont les éléments de fond, de forme et d'échange qui s'avèrent les plus efficaces (conventions) dans un contexte contingent.**

I.2.1.2. Un intérêt méthodologique

Nous souhaitons également présenté un travail méthodologique conséquent. Nous présentons d'abord les éléments factuels et conceptuels sur les lesquels nous travaillons. C'est au regard de ces éléments et de notre cadre de référence, où la dimension anthropologique est la plus marquée, que nous présenterons ces dimensions épistémologiques et méthodologiques (chapitre 3). Notre travail est, en effet, fortement marqué par notre expérience professionnelle et une réflexion sur les conséquences possibles doit être entreprise.

Entre des positions marquées séparant les démarches constructivistes des approches positivistes, nous choisissons une situation intermédiaire nous permettant de nous positionner au sein du débat (LEVY-TADJINE, 2004). Nous optons également pour une démarche philosophique originale, le holisme méthodologique sophistiqué.

En lien avec MARCHESNAY (2003), **nous souhaitons œuvrer à une meilleure compréhension des 98,9 % des entreprises françaises et améliorer les chances des porteurs de projet d'obtenir des financements bancaires leur permettant de démarrer dans de bonnes conditions et d'augmenter les chances de survie de leur structure**. Nous souhaitons également apporter de nouvelles connaissances à la communauté scientifique sur les TPE et la manière de les aborder.

I.2.2. Un intérêt pour les praticiens et les politiques

Les porteurs de projet de création de TPE sont de plus en plus encadrés dans leurs démarches, accompagnés par des structures privées ou publiques dont la vocation est de permettre au projet de se concrétiser dans les meilleures conditions. Le développement de ces structures s'accompagne d'une amélioration des chances de survie des entreprises et des emplois qu'elles représentent. Pour avoir participé à des formations préalables à la création d'entreprise, nous nous sommes rendu compte qu'elles sont essentiellement axées sur la gestion et l'administration des entreprises, beaucoup moins sur la capacités des entrepreneurs à mobiliser des ressources financières. Cette focalisation s'explique dans les causes de défaillance des nouvelles organisations. Le manque de connaissances du monde de la banque par les porteurs de projet et, plus spécifiquement, les entrepreneurs novices, conduit à des idées reçues et à l'absence de préparation de l'entretien avec un conseiller financier qu'il va falloir faire adhérer au projet. Les conséquences d'une mauvaise présentation vont se traduire par le refus de financer une démarche pourtant viable.

L'intérêt de notre travail pour les praticiens est de fournir un vade-mecum de l'entretien de financement sur lequel peuvent être bâtis des programmes de formations spécifiques de nature à permettre aux projets économiquement viables d'être financés. Le repérage des attentes des conseillers financiers vis-à-vis des porteurs de projet, et des problèmes soulevés par l'entretien, permet l'élaboration de ce guide à l'usage des praticiens. C'est un élément fort de notre démarche, une volonté profonde du chercheur de rendre à la communauté ce qu'elle lui permet d'être, à savoir un enseignant chercheur.

Notre travail a une dimension politique. En améliorant les chances d'être financé, nous nous situons dans le cadre du nouveau projet de loi destiné à dynamiser l'économie et

l'emploi par les auto-entrepreneurs particulièrement, par tous les entrepreneurs en général.

I.3. L'architecture de la thèse

Nous avons conçu notre travail en deux parties. La première partie d'essence conceptuelle s'attache à spécifier la forme TPE et à l'intégrer dans le champ de l'entrepreneuriat. Ce n'est que si cette forme est spécifique que nous pouvons, dans une seconde partie, explorer l'entretien de financement entre un porteur de projet, que nous avons choisi sans expérience, et un conseiller financier.

Nous pouvons préciser l'architecture de chaque partie.

Partie 1 Spécification du financement d'une nouvelle TPE

Chapitre 1 : Les TPE, de quoi parlons-nous ?

Nous nous efforçons de définir la forme TPE en identifiant ses spécificités de gestion et d'administration. Nous utilisons pour cela les travaux existants sur la spécificité de la PME ainsi qu'une approche de la TPE vue dans une optique collective et territoriale éclairée par les réseaux sociaux. Nous insistons sur la dimension humaine du projet de création d'une TPE et les interactions indispensables avec les autres acteurs comme gage de la réussite de la démarche.

Chapitre 2 : L'appartenance du projet de création d'une TPE au champ de l'entrepreneuriat

Notre objectif est ici de mettre en avant la dimension entrepreneuriale de la création d'une entreprise de taille TPE. Nous partons pour cela de la dialogique de BRUYAT que nous dépassons à l'aide des travaux de PATUREL portant sur la notion de captation de valeur et de changement pour l'individu.

Chapitre 3 : Positionnement épistémologique et cadre de référence méthodologique

Nous présentons notre cadre de référence et les conséquences sur notre positionnement épistémologique positiviste aménagé. Nous nous situons également dans un cadre méthodologique original : l'holisme méthodologique sophistiqué justifié par notre vision des acteurs de la relation de financement comme la confrontation d'éléments généraux s'imposant aux individualités. Nous précisons à ce titre la proximité de la démarche individualiste méthodologique sophistiquée. Nous listons ensuite les conséquences sur la recherche.

Partie 2 : Élaboration d'une modélisation intersubjectiviste de l'entretien de financement

---

Chapitre 4 : Origine et construction de l'objet de recherche

Nous commençons par resituer le financement bancaire et l'entretien de financement dans la démarche TPE. Nous présentons ensuite les expériences professionnelles du chercheur et leurs implications dans la démarche. Nous précisons notre objet de recherche par des éléments issus de la littérature et nous terminons par une définition de notre terrain.

Chapitre 5 : Exploration et modélisation empirique

Ce chapitre correspond aux phases de collecte et de traitement des données que nous avons réalisées. Nous présentons notre méthode de la manière la plus précise possible. Les résultats sont ensuite détaillés. L'ensemble des propositions théoriques que nous formulons nous permet une première modélisation empirique de l'entretien de financement entre un porteur de projet novice et un conseiller financier. Nous mettons en évidence l'important des informations relatives à la dimension humaine du projet incluant le porteur, mais également les relations qu'il a pu nouer dans le cadre de ses travaux préparatoires. Nous replaçons le conseiller financier dans le cadre plus large de la banque et des relations que les deux peuvent entretenir et qui influent sur l'envie de financer un porteur novice de création d'une TPE. Nous proposons ensuite une seconde modélisation simplifiée.

Chapitre 6 : La décision de financer, une question de confiance entre les parties prenantes.

Ce chapitre a pour objectif d'éclairer nos résultats empiriques avec les corpus théoriques adéquats. Nous mobilisons les théories de la confiance, la théorie des conventions et la théorie des parties prenantes. Cela nous amène à une nouvelle modélisation, théorique cette fois. Nous mettons de nouveau en avant la nécessité des interactions du porteur de projet avec les autres acteurs ayant un intérêt dans sa démarche et l'impact de ces éléments sur l'envie du conseiller financier de monter un dossier de financement.

Notre cheminement, nos résultats et nos modélisations, nous amènent à défendre la thèse suivante :

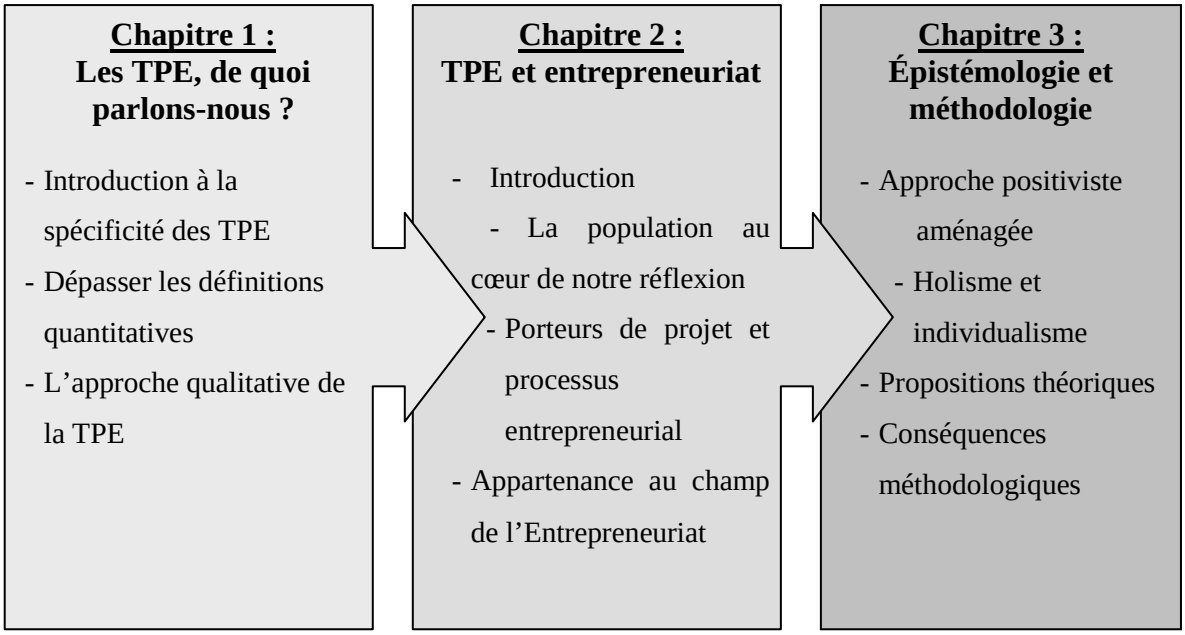
Sous l'influence de la pression bancaire, l'envie de financer un porteur de projet de création de TPE, sans expérience, est basée sur un échange d'informations *soft*[17] permettant au conseiller financier de percevoir les compétences professionnelles de l'entrepreneur et leur adéquation avec la situation future attendue. L'échange est également à la base de la confiance sans laquelle rien ne se fera.

Conclusion générale :

Elle soulignera les éléments transversaux à notre travail avant de présenter les principaux apports ainsi que les limites de notre recherche. Nous présentons ensuite les voies de recherche envisagées.

[17] LEVRATTO et alii (2002) définissent l'information soft, ou douce, comme une information privative qui permet de surmonter les asymétries informationnelles. Nous rajoutons que ces informations sont données naturellement, sans contrainte, et servent de base à l'établissement d'une relation de confiance.

Partie 1 : Spécification du financement d'une nouvelle TPE



Dans notre introduction générale, nous avons soulevé le problème du manque d'information disponible et du peu d'intérêt que les TPE suscitent, alors qu'elles représentent une vérité statistique et des enjeux importants en termes de dynamisme économique et d'emploi. Nous avons également illustré le fait que ces entreprises connaissent des difficultés à obtenir des financements auprès des banques et que les conditions qui leur sont proposées sont moins favorables que celles des grandes entreprises. Avant de pouvoir réfléchir sur les tenants et les aboutissant du financement bancaire d'un porteur de projet de création d'une TPE, nous devons nous interroger sur la pertinence d'un travail sur cette catégorie d'entreprises. Il est clair que les TPE ne seront étudiées que si elles se démarquent des autres d'organisations, si **elles sont empiriquement et théoriquement spécifiables**. Nous nous attachons à ce travail dans cette première partie. Nous organisons notre démarche en trois points.

Nous précisons les contours de la TPE dans le Chapitre 1 en faisant un parallèle avec les travaux relatifs à la PME et en dépassant les critères quantitatifs communément utilisés. Si les TPE ont été délaissées, la cause est à chercher du côté de leur extrême hétérogénéité, tant au niveau des activités concernées que de leur gestion. Cette dernière repose essentiellement sur un homme, ou une équipe très réduite dépassant rarement trois personnes. Il en ressort qu'une vision globale de la TPE ne peut être que grossière, car pour embrasser toutes ces différences, le cadre ne peut plus être assez précis. Nous revenons donc sur le double travail de typologie qui a longtemps été entrepris et qui concerne d'un côté les entrepreneurs, de l'autre les organisations. Nous présentons ensuite les éléments d'identification de la TPE, d'abord de manière quantitative, puis qualitative. Nous travaillons ensuite à spécifier la TPE en utilisant une approche proxémique. La notion de proximité est, en effet, une caractéristique essentielle de ces entreprises.

Le Chapitre 2 est consacré à une réflexion sur l'appartenance d'un porteur de projet de création d'une TPE au champ de l'entrepreneuriat. Nous abordons cette étape en précisant le statut que nous donnons à l'entrepreneur objet de notre travail. Nous nous intéressons au porteur novice de projet de création d'une TPE. Nous ne faisons pas ici de distinction entre les deux pratiques entrepreneuriales que sont la création ex nihilo et la reprise d'entreprise, leurs différences n'ayant pas un impact très important sur la demande de financement. Pour

connaître le rattachement de notre sujet au champ, nous partons de la désormais classique présentation de BRUYAT (1993), pour la dépasser en positionnant notre sujet sur une grille plus adaptée à la réalité du moment (PATUREL, 2005, 2006, 2007), basée sur la notion de captation de valeur nouvelle ou existante et le changement pour l'individu.

Le Chapitre 3 est consacré à la présentation de notre positionnement épistémologique et ses conséquences méthodologiques. Notre situation d'ancien conseiller financier nous place dans une situation délicate vis-à-vis des connaissances que nous apportons, même si elle nous permet, dans le même temps, de bénéficier d'un stock d'informations, non directement exploitables, mais précieuses pour guider nos pas. Nous présentons, dans un premier temps, les fondements épistémologiques de notre recherche, puis les éléments méthodologiques qui en découlent. Nous présentons également le design de notre recherche.

Chapitre 1. Les TPE, de quoi parlons-nous ?

Section 1 :
Vers une recherche sur les TPE

- Travaux de typologies
- Justification d'une recherche sur les TPE
- Les courants de pensée

Section 2 :
La nécessité de dépasser les définitions quantitatives de la TPE

- Signification de la taille
- Problèmes de mesure
- Taille et théories

Section 3 :
L'approche qualitative de la TPE

- La propriété de la TPE
- La proxémique aiguë
- La proxémique territoriale

Le manque de connaissances sur les TPE conduit souvent les chercheurs soit à délaisser ce sujet, soit à l'inclure dans l'approche de la PME. Les TPE apparaissent, sur un plan théorique, comme un sujet très récent sur lequel il y a plus de questions que de réponses. Comme de nombreux chercheurs avant nous, nous profitons de l'insuffisance des théories relatives à la TPE pour conduire notre travail de recherche. Nous nous inscrivons dans les démarches actuellement en cours pour chercher à combler ce vide (FERRIER, 2002 ; MARCHESNAY, 2003 ; DE BRIEY et JANSSEN, 2004 ; DESMARTEAU et SAIVES, 2004 ; GUEGUEN, 2004 ; entre autres). La tâche est importante, eu égard à l'extrême diversité des situations rencontrées. Les angles d'approches sont nombreux : l'entrepreneur TPE, la taille des organisations, leur mode de gestion, leur propriété et ses conséquences, etc. et la démarche peut alors tomber dans la confusion.

Nous organisons ce chapitre 1 en trois sections. Dans un premier temps, nous présentons une réflexion sur la spécificité de la TPE, en utilisant la démarche ayant permis d'isoler la forme PME. Ensuite, dans une deuxième section, nous présentons les difficultés liées à la mesure de la taille de la TPE et l'insatisfaction d'une approche basée sur les seuls critères quantitatifs. Nous travaillons ensuite, dans la section 3, sur les éléments qualitatifs caractéristiques de la TPE. Nous mettons en relief l'importance de la dimension de proximité liée à ce type d'entreprise où l'entrepreneur et son organisation se confondent et s'insèrent dans une dimension territoriale.

1.1. Vers une recherche sur les TPE

Cette section a pour objectif de positionner notre travail de recherche par rapport aux travaux traitant de la PME. Il y a eu un travail important réalisé pour distinguer la forme PME dans le monde des organisations et nous souhaitons justifier de l'intérêt d'un tel travail sur les TPE.

1.1.1. Appréhender les TPE par un double travail de typologie

Si les PME ont fait l'objet d'une littérature abondante ces dernières années tant pour étudier leur dynamisme, leurs rôles macroéconomiques ou simplement pour préciser en quoi elles sont différentes du modèle de la grande entreprise, un travail similaire de différenciation, analyse et précision relative à la Très Petite Entreprise (TPE par la suite) est en phase de démarrage[18]. Nous avons vu en introduction l'importance des TPE dans l'économie nationale et nous nous interrogeons sur le manque de travaux réalisés sur ces entreprises numériquement majoritaires. Cependant, comme le note TORRES (1997), une carence de la littérature ne signifie pas qu'un travail de recherche doit systématiquement être engagé. Il n'y a peut-être simplement rien à dire. Au cours de nos revues de littérature, nous avons souvent constaté que la définition de la TPE en tant qu'objet de recherche ou en tant que champ d'investigation des Sciences de Gestion est éludée ou, plus exactement, réduite à un critère quantitatif : une TPE a moins de x salariés. Deux explications sont envisageables : 1) la TPE n'est pas une organisation différente de ce qui a déjà été défini (PME ou grande entreprise) ; 2) la grande diversité de situations que peut rencontrer le chercheur sur son terrain l'emmène dans une démarche contingente, casuistique où la définition de forme au sens de MARTINET (1990, p 227), forme vue comme un ensemble creux pouvant accueillir le concret, semble décourageante, voire impossible[19]. À l'heure où l'on parle d'essaimage (DAVAL, 2000 ; LAVIOLETTE, 2005), de stratégie collective de filière (YAMI, 2003), de terroir (POLGE, 2003), des alliances stratégiques entre TPE (JAOUEN, 2004) et des approches déjà traditionnelles (MARCHESNAY, 2003 ; JULIEN et MARCHESNAY, 1989, 1996), il est difficile de dégager une forme typique au milieu de cette évidente hétérogénéité.

C'est cependant le travail du chercheur de construire un cadre cohérent pour guider sa réflexion et celle de la communauté scientifique avec lui et après lui. Le chercheur doit

[18] Nous n'avons trouvé à ce jour qu'un seul ouvrage traitant spécifiquement des très petites entreprises, c'est celui d'Olivier FERRIER (2002). Nous pouvons tout de même citer les travaux de JULIEN et MARCHESNAY relatifs à la petite entreprise (1988 et 1989, chez VUIBERT). Le nombre d'articles est toutefois en nette hausse depuis 2003 avec entre autres un volume de la Revue Française de Gestion qui lui est entièrement consacré.

[19] Dans le cadre de notre positionnement épistémologique positiviste aménagé, nous devons nous attacher à reconnaître ces formes.

rendre intelligibles les données, les phénomènes, les comportements en en dégageant une rationalité. Le travail de conceptualisation de la TPE ne doit pas se contenter de recenser toutes les caractéristiques de la population ou de dresser un portrait robot de la TPE basé sur une approche statistique consensuelle ; ce travail veut mettre en évidence ce qui fait qu'une TPE est une TPE et rien d'autre : il vise le typique essentiel (ARON, 1967[20]). Cela doit permettre de réaliser une typologie des organisations, c'est-à-dire la définition d'un certain nombre de types (TPE, PE, PME, GE), après une étude scientifique, destinée à faciliter l'analyse, la classification des éléments et des phénomènes permettant de comprendre une réalité complexe. Dans cette typologie des organisations, nous souhaitons mettre en évidence l'existence d'un type TPE. Pour pouvoir justifier l'existence d'un tel groupe, nous devons insister sur les particularités de ces entreprises (REYES, 2004). La réalisation de cette classification est un stade important dans une démarche de recherche, plus particulièrement quand les phénomènes observés par le chercheur revêtent une grande diversité dans leur nature et dans leurs effets.

Après avoir vu la spécificité de la TPE en tant que forme théorisable, le chercheur doit utiliser cette démarche pertinente dans l'étude des TPE dont une des caractéristiques facilement perceptibles est l'extrême diversité. Le chercheur ne peut rien tirer d'une somme d'observations juxtaposées sans ordre. Il doit réaliser un travail de classement, de définition de catégories homogènes que nous utilisons sous le terme de types (LOUBET DEL BAYLE, 2001, p 168). Ces types vont regrouper des phénomènes autour de critères considérés comme fondamentaux en laissant de côté des caractères jugés secondaires des éléments étudiés, qui font leur singularité. Ce travail de mise en avant des éléments communs à certaines catégories de phénomènes permet de détacher le chercheur de la complexité de la réalité pour la rendre intelligible à l'échelle humaine. Il n'en demeure pas moins que ce travail fait perdre une certaine essence à la réalité et que la définition des éléments à retenir et des éléments de second ordre doit être faite avec rigueur. Nous nous attacherons donc à relever ce qui est typique de la TPE pour en proposer une approche conceptuelle instrumentalisable.

Un travail de taxonomie peut également être réalisé au sein des TPE parmi lesquelles le chercheur pourra isoler certaines spécificités dans la gestion de l'entreprise et son administration. Certains travaux vont déjà dans ce sens avec une spécificité liée au métier

[20] Cité par TORRES (1998, p 82).

de l'organisation observée : métiers artisanaux pour RICHOMME (1998) ou LOUP (2003), métiers du tourisme pour GUNDOLF et alii (2006), professions libérales pour RYMEYKO (2004), entre autres.

1.1.2. La justification d'une recherche entrepreneuriale sur les TPE

Comment justifier alors une recherche entrepreneuriale, pour reprendre l'interrogation de TORRES, rattachée aux Sciences de Gestion, et portant sur les TPE ? En s'inspirant du travail de TORRES sur les PME (1997), nous pouvons justifier notre démarche comme suit.

- **D'un point de vue empirique**, les TPE représentent la forme d'organisation largement majoritaire dans le tissu d'entreprises. Leur poids dans la démographie et leur impact en particulier sur l'emploi incitent le chercheur à travailler sur ce type d'organisation. Les récentes orientations politiques[21] en faveur des auto-entrepreneurs abondent dans ce sens. Sur toutes les nouvelles entreprises créées chaque année, moins de 2 % dépassent le seuil des 10 salariés (BRUYAT, 1994) et passent donc de la catégorie officielle de TPE à celle également officielle de PE (Petite Entreprise). Nous utilisons ici le terme « officiel », car ce seuil de 10 salariés est fixé de manière arbitraire par les pouvoirs publics et ne correspond pas forcément à la réalité sous-jacente des TPE et P. BELLETANTE et alii (2003) illustrent notre propos en critiquant l'approche purement quantitative et son insuffisance théorique : les PME et les TPE en leur sein, forment une population disparate que les statisticiens proposent de découper à plat, ce qui ne peut pas constituer une démarche satisfaisante.

- **D'un point de vue méthodologique**, nous devons apporter un éclaircissement sur le champ de recherche constitué par la TPE. Ceci nous permettra d'étudier des phénomènes liés à l'administration des organisations, observations plus facilement

[21] Citons le rapport HUREL (2008) relatif au développement du travail indépendant, le Livre Vert de la Commission Européenne (2003) en faveur de l'esprit d'entreprise, la Conférence de Bologne de l'OCDE (2000 et 2004) concentrée sur les petites et moyennes entreprises.

réalisables en raison de la petite taille de l'entreprise (TORRES, 1999) et, donc, du nombre réduit d'interférences pouvant brouiller l'observation. Nous pensons que ces phénomènes sont différents de ceux rencontrés dans la grande entreprise, sans être obligatoirement plus faciles à percevoir. La décision de financer un porteur de projet de création d'une TPE par une banque et celle de financer une grande entreprise n'ont pas grand-chose en commun dans la démarche, même si, sur le fond, nous parlons de financement. La démarche concrète n'est pas la même dans sa préparation et dans son déroulement, les acteurs ne sont pas les mêmes, leurs relations sont différentes, l'échelle temporelle est également différenciée. Dans cette approche méthodologique, nous devons également placer le premier entretien de financement dans le processus entrepreneurial. La première rencontre avec une banque est un élément important trop souvent négligé. Nous verrons que la décision d'accepter ou de refuser le financement d'une TPE est très rapide et que le premier entretien peut sonner le glas du projet entrepreneurial.

- **D'un point de vue théorique**, nous souhaitons apporter notre contribution par l'éclaircissement du concept de TPE et son appartenance au champ de l'entrepreneuriat. Nous nous interrogerons sur l'intérêt pour les Sciences de Gestion de produire de la connaissance sur une approche nouvelle dont nous préciserons les contours. Nous souhaitons également éclairer le premier entretien de financement entre un porteur de projet sans expérience et un conseiller bancaire, en explorant les variables les plus importantes. Ceci nécessitera un éclaircissement du porteur de projet novice.

- **D'un point de vue éthique** au sens de VERTRAETE (2006), nous souhaitons apporter des connaissances actionnables par le terrain en éclairant un élément méconnu des praticiens dans le processus entrepreneurial : le premier entretien de financement. C'est en décrivant précisément ce qui se passe sur le terrain que cette étude sera utile aux praticiens. Ils pourront agir en connaissance de cause.

1.1.3. Les courants de pensée

Il semble intéressant d'utiliser le travail de définition de la PME pour le transposer à l'approche TPE. La figure 1.01, issue de TORRES (1998), synthétise ces travaux.

➢ *Le courant de la diversité*

Le courant de la diversité trouve un écho intéressant dans l'approche des TPE qui constitue un champ particulièrement fécond pour le travail de taxonomie nécessaire à l'ordonnancement de l'hétérogénéité caractéristique des TPE. Cette démarche met en évidence l'importance de la contingence dans l'approche de l'entreprise, que cette approche soit interne ou externe. La difficulté liée à cette démarche réside dans la définition de l'échantillon représentatif nécessaire à la vérification empirique de ces assertions théoriques. À trop multiplier les facteurs contingents, le chercheur propose une démarche surréaliste au faible degré de généralisation et de prédictibilité du modèle : c'est la dérive casuistique.

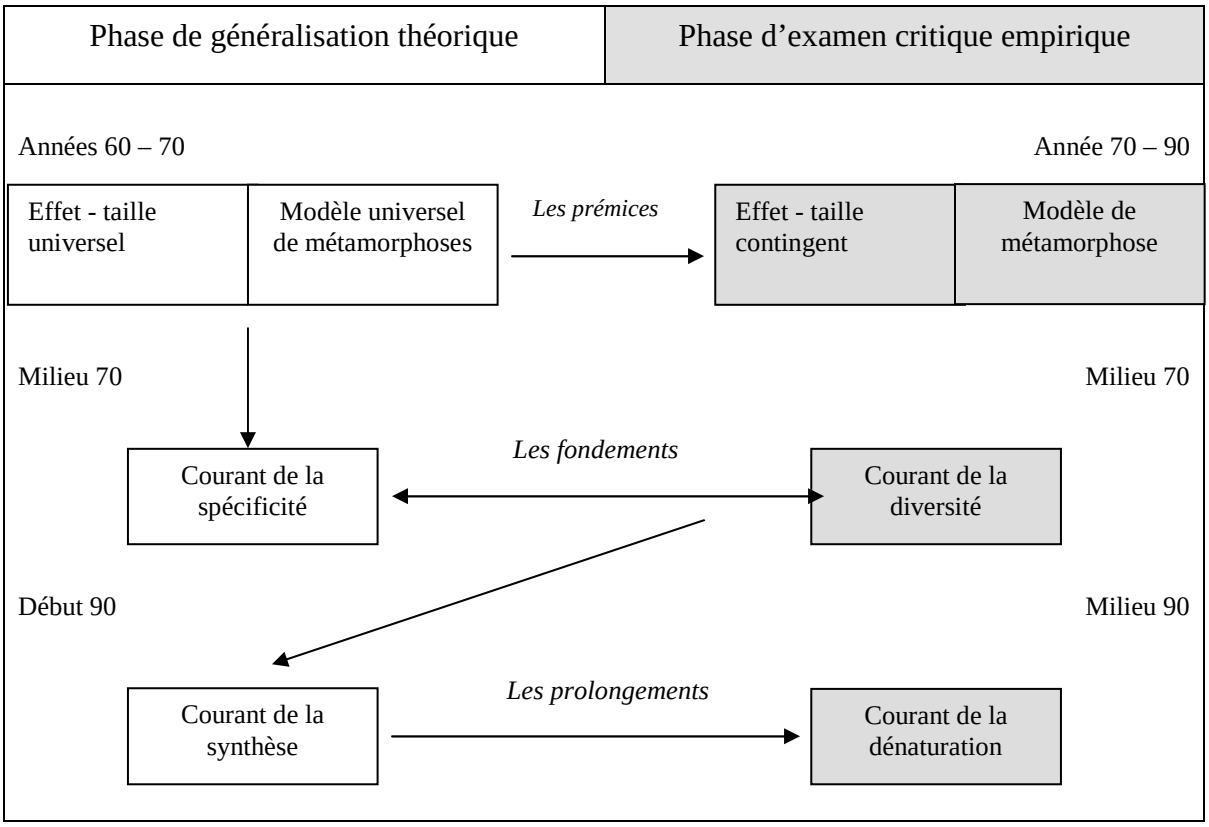


Figure 1.01 : Évolution de la recherche en PME, selon TORRES (1998).

➢ *Le courant de la spécificité*

Le courant de la spécificité considère la TPE par rapport aux autres organisations comme un élément de nature différente. Il existe une réalité TPE théorisable. C'est en ce sens que le chercheur doit rentrer dans la boîte noire de la TPE pour identifier cette nature, élément qui l'emporte sur un critère de taille simplement quantitatif, nous suivons le questionnement de MARCHESNAY (2003) sur **ce que sont les TPE et ce qu'elles font**. Pour cette seconde partie de la question, DESMARTEAU et SAIVES (2004) proposent d'étudier le modèle d'affaires de la TPE.

Identifier la nature de la TPE et leurs modèles d'affaires permet d'éviter des erreurs analytiques. Par rapport à la PME, les spécificités de la TPE résident avant tout dans sa petite taille et plus l'entreprise est petite, plus les spécificités sont fortes. Cette force est à rattacher à l'importance du rôle du dirigeant.

➢ *Le courant de la synthèse*

La TPE apparaît comme spécifique, mais avec une forte hétérogénéité. La synthèse des deux courants reconnaît cette diversité, mais également l'existence de points communs

pour constituer les bases théoriques de la recherche en TPE. Cela permet de dégager cette forme au sens de MARTINET (1990).

➢ *Le courant de la dénaturation*

A la suite de TORRES (1997), on peut appréhender certaines TPE connaissant des changements profonds dans leur nature. Elles quittent leur nature propre qui faisait leur spécificité. La TPE va prendre une forme hybride où seule sa petite taille rappellera ses origines, pour le reste, elle utilise des outils de gestion et de planification stratégique performants incluant les trois étapes de finalisation, programmation et action[22], un mode de coordination basé sur la culture plus que la structure[23]. Nous avons ici affaire à des TPE très particulières, car positionnées sur des nanomarchés sur lesquels elles développent un avantage compétitif lié à leur petite taille. MARCHESNAY (2003) décline cette approche PME au niveau de la TPE en l'illustrant avec des entreprises hyperspécialisées travaillant sur des nanomarchés mondiaux.

Pour notre part, nous nous situons dans le courant de la synthèse. Nous allons nous efforcer de justifier la spécificité de la TPE tout en reconnaissant l'hétérogénéité de ces acteurs et la possibilité d'entreprises dénaturées. Nous ne souhaitons pas par contre nous situer dans le sillage de TORRES qui considère la spécificité comme une hypothèse réfutable, elle reste pour nous un paradigme dominant au sens de KHUN (1983).

Avant de traiter du financement des porteurs de projet de création de TPE sans expérience, nous devons d'abord cerner le champ de notre recherche en précisant ce que nous entendons par Très Petites Entreprises. Nous avons effectué une revue de littérature pour connaître les principales dimensions à explorer. Nous nous sommes également largement inspiré des travaux nettement plus nombreux relatifs aux Petites et Moyennes Entreprises dans le cadre francophone et au Small Business dans le cadre anglo-saxon. Nous supposons que le travail d'identification de la PME par rapport à la Grande Entreprise peut être transposé dans un travail de distinction de la TPE. Nous reprenons les propos de

[22] Voir GOY et PATUREL (2004) pour plus d'informations sur le diagnostic et la projection dans les PMI.

[23] DESMARTEAU et SAIVES (2004) présentent des TPE très spécialisées dans le domaine des biotechnologies et mettent en évidence cette diversité culturelle au sein de l'entreprise ou se côtoient culture entrepreneuriale scientifique, culture financière, culture stratégique… dans un brassage performant.

JULIEN (1997, p 3) : « *On commence à distinguer les moyennes entreprises, au fonctionnement souvent proche des grandes, des petites et, évidemment des très petites* ». Nous nous inscrivons dans ce travail de distinction.

Les TPE ont pour première caractéristique une petite taille, nous présenterons les éléments quantitatifs, dans une première section de ce chapitre, avant de les dépasser par une approche qualitative basée sur ce qui fait la TPE (deuxième section). Nous nous concentrerons ensuite, dans la troisième section, sur l'importance de l'entrepreneur et sur le caractère personnel de la TPE incarné souvent par le travailleur non salarié (TNS ; FERRIER, 2002). Puis, nous mettrons en évidence l'importance de la dimension unipersonnelle et interpersonnelle de la TPE en utilisant la loi proxémique de MOLES et RHOMER (1972) et la proxémique aiguë de TORRES (2003), que nous dépasserons pour y inclure une dimension collective. Nous essaierons par la suite de synthétiser les éléments du concept TPE afin que le monde de la Très Petite Entreprise ne soit plus un mystère, pour reprendre les propos de JULIEN et MARCHESNAY (1999, p 99).

1.2. La nécessité de dépasser les définitions quantitatives de la TPE

1.2.1. Que signifie la taille d'une Très Petite Entreprise ?

Parler de Très Petites Entreprises sous-entend naturellement de parler d'organisations dont la taille a été mesurée. Cette approche a priori simpliste nous amène à deux questionnements étroitement liés, l'un relatif à la notion de taille pour une entreprise, l'autre portant sur les éléments susceptibles d'être mesurés. Depuis le constat de KIMBERLY (1976) relatif à l'absence de définition de la taille en tant que concept sur lequel pourrait s'appuyer le chercheur travaillant sur l'entreprise et son organisation, nous n'avons relevé aucun travail tentant d'apporter un éclairage sur ce point particulier. La taille peut être vue comme un indicateur de la capacité de production de l'organisation, une échelle de production (ALDRICH 1972). Cette capacité peut s'exprimer en heures de

main-d'œuvre, en heures machine ou, plus simplement, en prenant le résultat de la combinaison des facteurs de production et en comptabilisant les unités produites. BLAU (1972) complète cette approche en termes de possibilités de l'organisation en ajoutant la notion de responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires, de ses salariés, de son environnement. Les approches citoyennes de l'entreprise trouvent ici un écho favorable. La taille de l'entreprise peut agir comme un coefficient multiplicateur de ses effets sur son environnement social, économique ou écologique. KIMBERLY (1976) cite également PONDY[24] (1969) pour qui la taille de l'entreprise représente les facteurs de production dont elle dispose. Des travaux de recherche plus nombreux ne s'attachent plus à définir la taille d'une entreprise, mais préfèrent se concentrer sur les conséquences de la taille de l'entreprise sur l'administration et la gestion de l'organisation. L'augmentation de la taille de l'entreprise est un sujet développé dans les approches de la croissance des organisations et des transformations ou métamorphoses, qu'elles subissent. La multiplication des intervenants au sein de l'entreprise conduit à la multiplication des échanges et, donc, à l'impossibilité de conserver une communication uniquement basée sur des relations interpersonnelles (DANDRIDGE, 1979), ainsi que les fonctions initialement exercées en totalité par le chef d'entreprise. Cette multiplication des échanges, des avis, des personnalités, s'accompagne d'une modification nécessaire du mode de communication dans l'entreprise qui doit prendre en compte les risques inhérents au caractère informel de sa communication initiale. La taille est envisagée comme une dynamique avec le passage de seuils organisationnels (GODENER, 1996), une étape critique à franchir pour survivre (STEINMETZ, 1969 ; GREINER, 1972), un processus d'adaptation dynamique de l'organisation à son environnement (HREBINIAK, 1985), le reflet des objectifs de l'entrepreneur (ROBICHAUD et MCGRAW, 2004) ou un choix de cet entrepreneur (MORRIS, 2006).

[24] BLAU, PONDY et ALDRICH sont cités par KIMBERLY (1976), p. 574.

1.2.2. Comment mesurer la taille de la TPE ?

Notre deuxième questionnement concerne les critères utilisés pour mesurer la taille de l'entreprise. Le critère de l'effectif est le plus utilisé. Il l'est systématiquement dans les définitions de la TPE proposées par les pouvoirs publics. Il n'existe cependant pas d'unanimité sur le nombre de salariés dans les différentes démarches. La Commission Européenne définit la TPE comme une entreprise de zéro à neuf salariés. Il faut moins de huit salariés pour la TPE chinoise (MORRIS, 1998), moins de six pour ROBERTS et WOOD (2002), moins de cinq pour JULIEN et MARCHESNAY (1992), moins de quatre pour d'autres chercheurs américains évoqués par MORRIS (1998). La Small Business Administration contourne le problème avec un certain pragmatisme : il n'y a pas de cadre imposé ni de règle rigide, mais une adaptation particulièrement souple aux diverses activités. Pour revenir dans le cadre français, la définition de l'artisanat s'accompagne de longue date d'un effectif salarié maximal de dix salariés, avec des variations dans l'histoire de cette définition et des aménagements qui permettent d'aller jusqu'à vingt salariés (principe de continuité). L'INSEE propose plusieurs seuils pour les TPE[25] de zéro à neuf salariés et pour les TPI[26] de zéro à dix-neuf salariés.

Les raisons de ces seuils sont également variées. Le seuil de dix salariés a, par exemple, des conséquences importantes pour une entreprise française avec de nombreuses modifications règlementaires. Elles doivent organiser la désignation de délégué(s) du personnel, (article L 421-1 du Code du Travail), leur cotisation formation passe de 0,15 % à 1,5 % de la masse salariale et un crédit temps doit être accordé au salarié qui siège dans les représentations prud'homales (SOCQUET-CLERC LAFONT, 2001)… Les seuils inférieurs de quatre, cinq ou huit salariés, correspondent à la limite supposée de la gestion de l'entreprise de manière interpersonnelle, directement entre le dirigeant et tous ses salariés, appelée par STEINMETZ (1969) « la supervision directe ». Pour GREINER (1972) les problèmes et les solutions varient radicalement quand le nombre de salariés augmente. Ce sont essentiellement des problèmes de communication et de coordination que rencontre l'entreprise dont la taille est modifiée. De nouvelles fonctions émergent, les

[25] Voir INSEE *Tableaux de l'Economie Française*, édition 2007, p 146 : une TPE (incluant les TPI) a de 0 à 19 salariés. L'INSEE propose également un découpage de 0 à 9 salariés dans les tableaux de démographie des entreprises.

[26] Très Petites Industries.

niveaux hiérarchiques se multiplient et le travail devient une déclinaison éloignée de la vision du dirigeant, vision que la nouvelle communication ne permet plus de partager. Les seuils mentionnés permettent au dirigeant de garder le contrôle entier sur son entreprise.

Ce critère de l'effectif très répandu et très opérationnel, doit tout de même être pondéré et teinté d'un certain pragmatisme. Il recouvre, en effet, des réalités très différentes : une entreprise de moins de 10 salariés peut réaliser un volume d'affaires particulièrement conséquent si elle se concentre sur un cœur de métier à forte valeur ajoutée et met en place une organisation basée sur la sous-traitance ou l'out-sourcing. À l'inverse, une entreprise de vingt ou trente salariés travaillant dans un secteur fortement consommateur de main-d'œuvre peut être considérée comme une TPE au regard d'autres critères comme son chiffre d'affaires ou son total du bilan.

Les autres critères que nous avons recensés concernent la taille relative de l'entreprise sur son marché pour la Small Business Administration américaine, le chiffre d'affaires et le total bilan pour la Commission Européenne, le nombre de propriétaires pour MORRIS (1998), JULIEN et MARCHESNAY (1989). De manière plus anecdotique, notons également le résultat net de l'entreprise ou sa valeur (DUCHENEAUT, 1995), la taille géographique du marché ou la taille relative des leaders du marché (MORRIS, 1998). Nombreuses sont les approches qui combinent certains de ces critères quantitatifs, à l'instar des pouvoirs publics qui croisent effectifs, chiffre d'affaires et total du bilan pour définir l'attribution de subventions à des entreprises en ayant réellement besoin.

Si, dans la pratique, la mesure de la taille de l'entreprise ne pose pas de souci majeur, il n'en va pas de même dans les approches théoriques où la taille peut être vue comme l'élément le plus important d'une organisation ou simplement comme le résultat d'une adaptation de l'entreprise à son environnement.

1.2.3. Le problème de la taille dans la théorie des organisations

KIMBERLY (1976) met en évidence l'absence de consensus sur la définition de la taille organisationnelle entre les chercheurs, absence de consensus basée sur l'incompatibilité de certains critères utilisés pour définir la taille. Sur la base d'une revue de littérature de plus de quatre-vingt recherches, KIMBERLY (1976, p 576) parvient à deux courants théoriques

travaillant sur l'importance de l'effet taille : l'approche intratypique et l'approche intertypique. La première considère la taille comme un élément contingent : la taille est la conséquence de nombreuses contraintes de l'environnement qui déterminent la structure de l'entreprise. Il convient donc de comparer des entreprises connaissant le même contexte général et les mêmes critères de contingence (secteur d'activité, localisation géographique, culture…). Mener une recherche sur les TPE pose un problème d'homogénéité de l'échantillon et il faut isoler ces nombreux critères de contingence qui, poussés à l'extrême, rendent unique chaque organisation. La mesure de la taille doit également être identique pour tout le type d'entreprises retenu. C'est la dérive casuistique (TORRES, 1999) qui rend la comparaison entre deux entreprises impossible dès qu'une infime différence existe. Pour la seconde approche, l'approche intertypique, la taille est une caractéristique fondamentale de la structure de l'organisation quel que soit son secteur d'activité. La comparaison est donc toujours possible, la taille étant **LE** critère qui prévaut sur toutes les autres variables définissant l'entreprise. C'est la dérive universelle, dogmatique, le chercheur pouvant comparer toutes les organisations du moment qu'elles ont la même taille.

La taille de l'entreprise reste sujette à de nombreuses controverses. Si le lien entre la taille et la structure de l'entreprise existe, il est fort probable que d'autres facteurs interviennent. KIMBERLY constate l'absence de définition commune de la taille et, donc, l'impossibilité de connaître précisément la relation entre taille et structure de l'entreprise. Il préconise de considérer la taille comme un élément contingent ayant une influence sur certains éléments de l'organisation[27]. PETTIT et SINGER (1984) mettent en évidence l'importance de l'effet taille dans le cadre de la recherche de financement par une entreprise. La petite entreprise est vue comme moins formalisée que la grande dans ses démarches, ce qui conduit à l'existence d'asymétries d'informations et à un renchérissement des coûts de financement (taux d'intérêt plus fort incluant une surprime de risque, frais supplémentaires liés aux prises de garanties, aux assurances …). Pour ces auteurs, la taille de l'entreprise est déterminée par l'environnement. Pour HREBINIAK et JOYCE (1985), l'entreprise adapte sa taille à son environnement, dans un mélange d'interdépendance et d'interactions entre les choix stratégiques et le déterminisme environnemental. La taille de l'entreprise est la résultante d'une dynamique d'adaptation de l'entreprise à son environnement. Pour

[27] KIMBERLY 1976, p 586 "*Researchers would be constrained to think less about the question of how big a given organization is and how this bigness might be the cause or consequence of other organizational characteristics, and more precisely about under what conditions particular aspects of size are important for what other organizational characteristics*".

ROBICHAUD et McGRAW (2004), la taille de l'entreprise est le reflet des objectifs de l'entrepreneur et il la fera évoluer en fonction de l'atteinte ou non de ces objectifs.

Les divergences sur la définition de la taille peuvent également être réduites, ce qui permettra un langage commun et, donc, des recherches plus consistantes et interprétables autour d'un ensemble commun de variables. C'est ce que propose la Commission Européenne dans un souci d'harmonisation des politiques économiques en faveur du développement des Petites et Moyennes Entreprises dans lesquelles sont inclues les TPE. Mais, utiliser ces critères pragmatiques n'est pas non plus sans poser quelques questions.

La démarche la plus simple et la plus couramment utilisée pour définir une TPE relève, comme nous l'avons vu, de critères quantitatifs. Ces critères tels que le chiffre d'affaires, les effectifs, le total du bilan, les parts de marché, offrent l'avantage d'être facilement identifiables. La recommandation de la commission de l'Union Européenne du 6 avril 1996[28] relative aux micro, petites et moyennes entreprises définit les PME comme des entités indépendantes exerçant une activité économique, quelle que soit la forme juridique. Le terme PME est à prendre comme la somme des entreprises moyennes, des petites entreprises et des microentreprises, la commission n'emploie pas le terme de très petite entreprise habituellement utilisé en France pour les entreprises de zéro à neuf salariés. Une microentreprise, c'est en France un système fiscal très simplifié de déclaration et de détermination du bénéfice. Pour éviter toute confusion, nous retiendrons le terme de TPE. Les critères définis par la commission sont utilisés par la DCASPL[29] et les traitements de l'INSEE, ce dernier détaille les critères européens pour avoir un traitement statistique plus fin, et définit les TPE comme des entreprises de 0 à 19 salariés. Les critères européens sont les suivants (JOEU article 2) :

> « *1. La catégorie des micro, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.*
>
> *2. Dans la catégorie des PME, une petite entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros.*

[28] Journal officiel de l'Union européenne du 20 mai 2003, L 124 36

[29] Direction du Commerce, de l'Artisanat, des Services et des Professions libérales.

3. Dans la catégorie des PME, une micro-entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros ».

Nous nous concentrerons sur cette dernière catégorie d'entreprises et nous utiliserons le terme TPE pour les désigner. Cette définition combine des critères quantitatifs d'effectifs, de chiffre d'affaires et de total du bilan. Le critère de l'effectif correspond à des équivalents temps plein ayant travaillé toute l'année dans l'entreprise. Sont comptabilisées toutes les personnes travaillant effectivement dans l'entreprise, à l'exception des stagiaires, des contrats d'apprentissage et de professionnalisation. Les critères de chiffre d'affaires et de total du bilan visent à estimer la véritable richesse de l'entreprise. La définition de ces critères a pour but de coordonner au niveau européen les actions visant au développement des entreprises en privilégiant les entités susceptibles d'avoir besoin de ces aides. L'approche quantitative pour aborder la PME et, en son sein, la TPE se borne à définir des seuils dans le cadre de l'action publique. On se contente de délimiter les contours de la TPE avec un certain arbitraire, mais dans une logique d'allocations de ressources à des organisations qui en ont besoin dans le cadre de leur développement. Nous pouvons remarquer que la différenciation sur des critères quantitatifs ne semble apporter de réelles différences intrinsèques qu'entre les PME et les grandes entreprises, les TPE et les PE étant inclues dans la définition des PME. Cette approche sous-entend qu'il n'y a pas de différence fondamentale entre une entreprise unipersonnelle et une PME[30] de 200 personnes, ce que nous ne manquerons pas de discuter ultérieurement.

Face à la diversité des réalités couvertes par les entreprises de moins de 10 salariés, les critères purement quantitatifs présentent rapidement leurs limites. Il est, en effet, difficile de comparer un commerçant de quartier, un artisan joaillier dont les créations à succès se vendent dans plusieurs pays, un cabinet de radiologie ou un vigneron spécialisé dans la filière bio[31], même si ces organisations présentent des similitudes quant aux nombres de salariés. Ces critères offrent tout de même l'avantage d'être très simples d'accès. Même s'ils ne nous disent pas ce qu'est une TPE, ils en précisent les contours. La principale critique que l'on peut apporter concerne l'arbitraire de ces seuils : soit la TPE est distincte

[30] Par commodité, nous incluons sous la rubrique PME les entreprises relevant de l'industrie (les PMI).

[31] Au cours de notre travail de recherche et au préalable dans notre activité professionnelle, nous avons rencontré et échangé avec les entrepreneurs auxquels nous faisons allusion. Nous avons choisi de les citer ici pour le caractère innovant de leur démarche, chacune de ces entreprises a par ailleurs rencontré en certain succès.

de la PME et a fortiori de la grande entreprise, c'est ce que sous-entend la définition de ces seuils, soit la TPE est une catégorie de PME, ce que contiennent les définitions de la TPE, de la PE et de la PME par la Commission Européenne, PME elle-même souvent perçue comme une grande entreprise en devenir. Historiquement[32], les TPE ne répondaient pas aux canons de l'entreprise et leur forme ne pouvait être que provisoire, en transition vers une taille plus importante ou vers la disparition (MARCHESNAY, 1988)[33]. La firme de petite taille correspond soit à un archaïsme illustré par une image ancestrale de l'artisan traditionnel[34], soit comme le résultat d'une mauvaise stratégie de croissance et de recherche de la performance économique (BELLETANTE et alii 2001, p. 88).

L'approche de la TPE par des critères quantitatifs n'est pas satisfaisante même si son caractère opérationnel est important. Elle met en évidence l'existence de seuils entre les différentes catégories d'entreprises et pose la question de la différenciation des formes TPE, PME et GE. Le passage de ces seuils dimensionnels clairement identifiés, transforme-t-il radicalement l'organisation ? Avant de pouvoir répondre à cette question, nous devons nous attacher à compléter notre approche de la TPE par d'autres critères, qualitatifs cette fois. C'est la nature de la firme plus que sa taille qui nous intéresse.

1.3. Une approche qualitative de la TPE

Au lieu de délimiter la TPE, d'en tracer les contours, l'approche qualitative permet de rentrer dans la « boîte noire » et de mettre en évidence des critères intéressants dans notre travail de conceptualisation. Il ne s'agit plus de mesurer les TPE mais plutôt de chercher à comprendre ce qu'elles sont et ce qu'elles font[35], en isolant ce qui les compose et ce qui les

[32] Voir FERRIER (1999) pour un historique de l'approche des petites entreprises en économie et gestion.

[33] Cité par FERRIER (1999, p. 2) : *« L'entreprise individuelle ou familiale fut mise au rebut et on vînt même à penser qu'elle était appelée à disparaître »*.

[34] Cette image d'inertie et de traditionalisme colle encore aux métiers de l'artisanat alors que la réalité montre un mélange de savoir-faire « historique » et de modernité (voir POLGE 2003, LOUP 2003, RICHOMME-HUET 2006, JAOUEN 2006).

[35] LAVIOLETTE et LOUE (2006) proposent une approche intéressante de ce que doit faire un entrepreneur en présentant un référentiel des compétences nécessaires en distinguant les compétences entrepreneuriales, managériales, commerciales et marketing, gestion des ressources humaines et gestion financière.

anime. Les TPE sont avant tout des entreprises dont l'objectif est de réaliser une activité économique, un échange avec son environnement dans le but d'en tirer un revenu. Plus précisément elles sont le moyen pour un entrepreneur ou une petite équipe entrepreneuriale d'atteindre des objectifs personnels (revenu, accomplissement, statut…). Pour cette section, nous avons réalisé une revue de littérature sur les éléments propres aux PME et pouvant être adaptés aux TPE. Nous avons ensuite confronté ces différents points de vue à notre propre réflexion et à nos connaissances du monde de la TPE issues de notre expérience professionnelle. Nous nous basons en particulier sur les approches suivantes de l'entreprise de petite taille.

HIRIGOYEN (1981) enrichit la définition de la moyenne entreprise par les sept critères qualitatifs suivants. Une déclinaison de ces éléments au niveau TPE est envisageable.

- **La responsabilité** tient au fait que la gestion de la TPE ne repose que sur un seul homme. Cette responsabilité est bien sûre financière, l'entrepreneur étant redevable de la gestion saine de son entreprise[36], elle est également sociale et morale vis-à-vis de ses salariés et partenaires d'affaires. Ce sont les thèmes de l'éthique dans la petite entreprise (COURRENT, 2003) et la prise en compte de la relation avec autrui, ainsi que le problème de la réputation (DEEPHOUSE et CARTER, 2005 ; HOWORTH et MORO, 2006) qui sont mobilisés ici. L'absence de délégation dans une TPE concentre cette responsabilité sur une seule personne, c'est ce qui différencie l'approche TPE d'une approche PME où une structure fonctionnelle même rudimentaire impulse cette délégation et, donc, cette dilution de la responsabilité.
- **La propriété** de la TPE est concentrée entre les mains d'une seule personne ou partagée avec quelques personnes souvent issues de la famille. Cette structure de propriété apparaît plus stable dans le temps que pour les entreprises de taille plus importante (LE VIGOUREUX, 1997[37]).
- **L'existence d'un objectif particulier de richesse** différent de la maximisation des fonds propres : l'entrepreneur ne cherche pas à rentabiliser les fonds injectés dans l'entreprise sur le court terme. Le caractère patrimonial et familial de la TPE impose la

[36] En langage juridique français, la faillite personnelle désigne une sanction prononcée par le tribunal de commerce contre un dirigeant d'entreprise coupable de certains faits et qui peut aussi se traduire par une interdiction de gérer (article L. 625-5 du code de commerce par exemple).

[37] Cité par REYES, 2004 p 6

prise en compte d'objectifs autres que la rentabilité à court terme des fonds propres.

- **La flexibilité** est une caractéristique essentielle des petites entreprises qui ont la faculté de s'adapter à leur environnement. Pour les TPE, GUEGUEN (2004) relève une forte liberté d'action des entrepreneurs qui, certes, n'ont pas de gros moyens, mais qui en font ce qu'ils veulent. La flexibilité de la TPE semble plutôt s'orienter vers un certain pragmatisme, une démarche terre à terre.
- **Un système d'information insuffisant et l'absence de méthodes de décision et de planification** : ces insuffisances sont pertinentes dans l'approche TPE, car ces entreprises ne disposent ni des outils de gestion et de communication nécessaires (comptabilité analytique par exemple) ni des compétences en interne pour les mettre en place. La planification est donc inexistante.
- **La taille humaine** est une dimension importante de la définition la petite entreprise, a fortiori pour la TPE. Elle suppose un mode de communication directe entre tous les acteurs de l'entreprise.
- **La faible autonomie**, selon HRIGOYEN, passe par la dépendance des petites structures dans le cadre de contrats de sous-traitance. Cette dépendance est également mise en évidence vis-à-vis des banques pour les différents financements, y compris le financement initial. Cette dépendance bancaire est toujours vraie pour les TPE qui n'ont pas accès à d'autres sources de financement, en particulier pour leurs besoins de financement à court terme (découvert, loi Dailly, ligne d'escompte, affacturage …).

Si certains des éléments définissant la PME de 1980 ne sont plus totalement valables aujourd'hui, les PME disposant, par exemple, d'outils d'aide à la décision de plus en plus complet, ces critères illustrent correctement la TPE.

La deuxième définition que nous retenons est celle de JULIEN (GREPME, 1997) pour qui une petite entreprise a six caractéristiques adaptables selon nous à la TPE.

- **La petite taille** : JULIEN et MARCHESNAY (1992) délimitent la TPE à moins de cinq salariés.
- **La centralisation de la gestion** : le propriétaire dirigeant de la TPE est l'incarnation de cette centralisation, il assure la gestion de l'entreprise, ainsi que toutes les autres tâches

dans bien des cas (entreprises individuelles).

- **Une faible spécialisation** : les TPE réalisent l'essentiel de leur activité autour d'un seul produit ou service, les manœuvres de diversification peuvent être le reflet de problème dans l'activité initiale, ou les prémices d'une croissance et le passage à la taille supérieure. L'organisation de la TPE impose la polyvalence des acteurs qui doivent réaliser plusieurs tâches différentes. Le propriétaire dirigeant est plus un homme orchestre qu'un chef d'orchestre.
- **Une stratégie intuitive et peu formalisée** : la stratégie réactive des TPE (GUEGUEN, 2004) correspond à ce critère. JAOUEN (2004) illustre l'absence de formalisation de la stratégie des TPE, y compris dans une démarche collective. Certaines TPE échappent à ce fatalisme de l'approche TPE face à l'environnement : ainsi RYMEYKO (2004) met en évidence le caractère proactif de la stratégie des professions libérales.
- **Un système d'information interne simple et peu organisé** : la circulation de l'information dans une TPE se fait essentiellement par contact direct entre les personnes concernées. Un système plus élaboré que les relations interpersonnelles ne semble pas indispensable et, au contraire, n'est pas souhaité par les dirigeants (WIKLUND et alii, 2003).
- **Un système d'information externe simple et peu organisé** : l'essentiel de l'information recueillie l'est également par contact direct entre l'entrepreneur et ses clients, fournisseurs, concurrents. Il n'existe pas d'autre système que le réseau relationnel tissé par le propriétaire dirigeant (JULIEN et alii, 2002 ; GRANOVETTER, 1973).

Nous retenons également des éléments complémentaires de la définition d'une TPE comme les caractéristiques listées par la Small Business Administration (section 3a2) : « *Une petite entreprise est possédée et dirigée de manière indépendante et n'est pas dominante sur son secteur d'activité* », et la définition assez proche de JULIEN et MARCHESNAY (1989) : *« Elle est avant tout une entreprise juridiquement sinon financièrement indépendante, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou des services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une personne, sinon deux ou trois, en général seules propriétaires du capital ».*

Ces définitions de la moyenne entreprise déclinées pour correspondre à la TPE donnent une base à notre travail. Elles ne constituent pas en soi une définition de la TPE auquel cas la TPE ne serait rien de plus qu'une PME avec un effectif restreint.

L'originalité de la TPE par rapport aux entreprises de plus grande taille réside dans l'homologie entre l'entreprise, existante ou sous forme de projet, et le dirigeant créateur omniprésent et omnipotent. Cette entreprise est souvent la source de revenu d'une famille ou un objet patrimonial à transmettre aux générations futures. On parle d'entreprise familiale ou patrimoniale pour désigner ces entreprises détenues et contrôlées par un entrepreneur (LITZ, 1995 ; ALLOUCHE et AMANN 2000). Pour analyser les critères qualitatifs propres à la TPE, nous décomposerons notre travail en deux points :

- les particularités de l'organisation TPE et de son administration, en étudiant plus particulièrement la propriété de la TPE, les objectifs du dirigeant et le dirigeant lui-même,
- la proxémique aiguë comme éclairage de la spécificité de la TPE.

1.3.1. Organisation et administration d'une Très Petite Entreprise par son créateur - propriétaire - dirigeant

La gestion et l'administration d'une TPE diffèrent de la grande entreprise ou de la PME par le fait que toutes les opérations et fonctions sont réalisées par la même personne qui apparaît davantage comme un homme orchestre que comme un chef d'orchestre. Pour singulariser les particularités de la TPE, nous avons relevé des critères utilisés dans l'approche PME et nous les avons déclinés, quand cela était possible, vers les organisations de très petite taille.

De nombreuses approches de l'entreprise de petite taille mettent en évidence l'importance de la propriété de l'entreprise comme un élément spécifique à ce type d'organisation. La concentration de cette propriété a des effets sur la gestion de l'entreprise. Pour appréhender l'importance de cette notion de propriété de la TPE, nous abordons, dans un premier temps, la relation particulière qui lie l'entreprise et l'entrepreneur. Dans un deuxième temps, nous verrons comment s'articulent les objectifs personnels du dirigeant et la croissance de son entreprise en explorant certaines dimensions choisies pour leur caractère explicatif. Dans un troisième temps, nous présentons une synthèse des approches

typologiques de l'entrepreneur et de ses rôles.

1.3.1.1. L'homologie entrepreneur – TPE

La création d'une TPE ou la reprise d'une entreprise de petite taille se fait généralement par un individu seul, accompagné occasionnellement d'un nombre très limité d'associés, deux ou trois. Ces associés sont généralement issus du cercle familial de l'entrepreneur. Le propriétaire est à la recherche de revenus plus que de profit, ces revenus présentant une incertitude de tous les instants, au-delà des efforts quotidiens engagés dans l'entreprise (DEEKS, 1973). Pourtant, rares sont les chefs d'entreprise qui comparent leur revenu à celui qu'ils pourraient avoir en tant que salarié ou qui calculent la rentabilité de leur investissement ou de leurs efforts.

Selon GREINER (1972), DEEKS (1973) ou KOKOU DOKOU (2006), le dirigeant de TPE est avant tout issu d'une culture technique dont il va tirer profit en créant une entreprise. Cette démarche illustre une certaine mobilité sociale dont bénéficient des personnes au bagage scolaire réduit mais utilisant au mieux un savoir-faire. Elle peut s'avérer risquée quand la partie gestion de l'entreprise ne se fait pas avec suffisamment de force. Le moteur de cette mobilité est cette possibilité d'accéder grâce à la TPE à un statut social inaccessible autrement. L'entrepreneur bénéficie de la légitimité du créateur auprès de ses partenaires et de ses salariés, c'est un « self made man », un patron, et il a tous les pouvoirs. L'entreprise devient dépendante de l'entrepreneur, cette dépendance est une des composantes du pouvoir. Pour MAHE de BOISLANDELLE (1996), la dépendance a pour principaux paramètres la concentration, la substituabilité et l'essentialité. Dans une TPE, le pouvoir est concentré en totalité dans les mains de l'entrepreneur, la substituabilité est nulle à court terme, l'entrepreneur est un élément incontournable de la prise de décision, sa fonction est essentielle. Il se produit alors chez l'entrepreneur un ensemble de phénomènes psychologiques entre lui et son entreprise, un attachement profond, un enracinement dans l'entreprise. Le dirigeant perçoit la TPE comme le prolongement de sa personnalité, il s'identifie totalement à elle (PAILOT, 1999). Ces liens sont d'autant plus forts que le dirigeant est le seul créateur ou repreneur de l'entreprise. L'attachement à l'entreprise devient viscéral. L'entrepreneur se définit de manière inconsciente par son entreprise, elle est également un élément fort du projet familial. Pour BRUYAT (1993, p 58), l'entreprise est *la chose* de l'entrepreneur, il en détermine l'ampleur de la production et la manière dont

elle est réalisée, il est l'acteur principal. A un niveau socio-organisationnel, l'entrepreneur ne sort pas de son entreprise, ne sort plus des apprentissages liés à cette entreprise qui devient le tout et qui conduit vers un système de valeurs rigides. Les difficultés peuvent se manifester lors de l'inévitable succession (DESCHAMPS, 2000 ; ARNOULD et STEPHAN, 2006) où il peut refuser de manière consciente ou non, de perdre un objet d'attachement central dans la construction de son identité personnelle et sociale de chef d'entreprise.

Pour notre travail de définition, l'origine de propriété et ses conséquences en termes de gestion et d'administration sont importantes. L'entrepreneur au sein d'une TPE concentre la destinée de son entreprise, il la gère de manière monocratique disposant de tous les pouvoirs, oligarchique en concentrant ces pouvoirs sur un nombre limité de décideurs (associés ou membres de la famille : père et fils) ou patricienne en bénéficiant d'avis permettant l'exercice de la décision (DEEKS, 1973 ; FERRIER, 2002). Dans tous les cas, l'exercice du pouvoir est concentré entre les mains de l'entrepreneur. Être propriétaire ne veut cependant pas dire faire ce que l'on veut. On a tendance à voir l'entrepreneur TPE comme un individu solitaire concentrant les tâches de collecte, de traitement de l'information et de décision. La réalité de la TPE est assez différente. Plus l'entreprise est de petite taille, plus l'entrepreneur va solliciter des avis extérieurs pour consolider sa prise de décision (MARCHESNAY, 2003). Si nous prenons l'exemple de la TPE artisanale, le dirigeant bénéficie de nombreux échanges et d'avis que ceux-ci proviennent de son entourage, de son conjoint, de ses fournisseurs ou de syndicats professionnels dont l'un des rôles est de conseiller et de guider les artisans. Le rôle du banquier est également à noter. Il va orienter les décisions de l'entrepreneur en lui traçant la ligne entre ce qui est finançable et ce qui ne l'est pas. Dans le même registre, l'entrepreneur bénéficie des conseils de son comptable voire d'un conseiller juridique. L'entrepreneur apparaît comme le décideur final dans un processus où plusieurs points de vue s'expriment lors de la phase préalable de recherche d'informations[38]. Dans les cas des entreprises « nucléaires », la décision est le résultat de la confrontation des opportunités avec les objectifs familiaux, le conjoint étant souvent une sorte de contre pouvoir qui va œuvrer pour préserver le patrimoine quand l'entrepreneur va le risquer dans une démarche de croissance. Notre travail de recherche nous a montré combien la participation du conjoint au projet entrepreneurial est un élément

[38] TORRES (2006) évoque le modèle IMC d'Herbert SIMON (Intelligence – Modelisation – Choice) pour mettre en évidence la proximité entre l'entrepreneur et ses sources d'informations ou sources d'influence.

important[39]. Dans des entreprises de taille un peu plus importante, la gestion basée sur l'interpersonnel, la proximité au sens de TORRES (2003), suppose que l'entrepreneur partage son opinion, échange avec ses salariés dans le cadre de la prise de décision et est attentif à leurs propositions. La prise de décision concentrée dans les mains d'un entrepreneur démiurge semble plus tenir de la légende. L'entrepreneur n'est pas un être différent des autres, c'est un être social qui a besoin de partager, d'échanger pour recueillir de nouveaux avis ou pour conforter son point de vue dans une démarche importante pour la vie de son entreprise et donc directement pour la sienne. Si ces avis ne sont pas disponibles dans le cadre de l'entreprise, il va aller les chercher auprès des différents partenaires avec qui il est fréquemment en contact. TORRES (2006, p 8) illustre cette recherche d'informations avec la théorie des couches de GIBB (1988) qui hiérarchise les contacts en fonction de leur proximité vis-à-vis de l'entrepreneur, en partant de la famille, des amis proches, pour finir avec les agences gouvernementales.

Enfin, pour contrebalancer cet avis de la décision collégiale en TPE, l'orientation entrepreneuriale peut différencier les TPE à forte croissance des TPE à croissance plus modeste. COVIN et alii (2006) montrent l'influence de la prise de décision participative, du mode de formation de la stratégie et de l'apprentissage par les échecs. Leurs résultats vont dans le sens de la performance supérieure des modes de décision autocratique associés à une stratégie formalisée. L'image de la stratégie TPE purement réactive aux variations de l'environnement et incapable de définir et d'entreprendre une véritable stratégie de développement est assez courante. Comme tous les a priori concernant la TPE, cette absence de stratégie est à nuancer. MARCHESNAY (2003) présente, par exemple, des TPE mondialisées travaillant sur des nano-marchés sur lesquels elles développent de véritables stratégies basées sur une collecte fiables d'informations au travers de systèmes de veille efficaces. Ce sont, il est vrai, des comportements hors normes que TORRES qualifierait de TPE dénaturées. Dans la plupart des TPE, la stratégie n'est pas formalisée. Elle correspond à une intuition de l'entrepreneur qui va creuser cette opportunité et développer un comportement sur le long terme pour servir cette intuition. La TPE est extrêmement réactive et évolutive face aux variations de l'environnement, cela ne

[39] Le conjoint est systématiquement impliqué dans le projet soit comme partie prenante, soit comme garantie avec comme argument massue de la part des conseillers financiers : « si votre conjoint ne croit pas en vous, comment voulez-vous que je vous fasse confiance ?».

l'empêche pas de chercher à prendre une longueur d'avance en proposant au marché plutôt que de réagir à ses attentes.

Pour conclure, la décision d'un investissement important ou tout simplement le lancement du projet de création d'une TPE conduit l'entreprise dans une phase de croissance par une meilleure combinaison économique des facteurs, mais surtout par la volonté d'exploiter au mieux les capacités de l'entreprise. PENROSE (1959) montre cette incitation à utiliser au maximum un outil à l'origine surdimensionné du fait de l'indivisibilité du capital technique[40]. C'est l'attitude du dirigeant propriétaire de TPE face à la croissance qui va déterminer l'intensité des décisions prises. MORENO et CASILLAS (2007) montrent que la très petite taille n'est pas forcément un handicap. Elle peut même favoriser une forte croissance par une meilleure utilisation des ressources, optimisation souvent imposée par la faiblesse des ressources financières et le caractère spécifique et indivisible du capital,

Conclusion : l'entrepreneur créateur est viscéralement attaché à sa TPE, il ne partage pas son pouvoir de décision mais utilise ses réseaux pour prendre la bonne décision.

1.3.1.2. Les objectifs du dirigeant de TPE et son attitude face à la croissance

La justification de la petite taille de l'entreprise n'est pas une piste traditionnelle de la recherche sur les organisations. Pendant longtemps, les petites entreprises et, a fortiori, les

[40] Illustration tirée de notre expérience : C.C. et V.D.C., anciens salariés d'une entreprise de mécanique, ont créé à deux une TPE spécialisée dans la sous-traitance en tôlerie. Ils emploient deux personnes en atelier et utilisent essentiellement une poinçonneuse et une plieuse pour réaliser leur production. Le mauvais état de la poinçonneuse va les conduire à la remplacer par un modèle équivalent mais plus moderne et nettement plus performant, modèle que nous avons financé. Sont intervenus dans la prise de décision : le commercial, l'entreprise donneur d'ordre qui utilise un modèle identique et qui a montré la performance de la machine, le comptable et nous en tant que banquier. Les conjoints sont également intervenus en tant que caution pour un montant de 350 000 €. Cette nouvelle capacité de production va conduire les associés vers une phase de croissance favorisée par une conjoncture favorable mais surtout par une modification de leur approche des affaires. Du statut de simple sous traitant de capacité pour des donneurs d'ordre en nombre réduit, ils engagent une démarche commerciale de prospection pour remplir leur carnet de commandes. Cette attitude va les conduire à embaucher plus de vingt personnes en trois ans, à développer de nouvelles fonctions dans l'entreprise (secrétariat, commercial), à changer de statut juridique et à réinvestir dans une découpeuse laser, ouvrant ainsi la porte à de nouveaux marchés.

TPE ont été délaissées, seule la Grande Entreprise avait le droit de cité. WAITE (1973) justifie l'existence[41] et l'importance des petites entreprises comme une réserve, un terreau fertile pour les futures grandes entreprises et leurs idées. La croissance semble inéluctable. L'observation de la réalité prouve le contraire. La question que nous nous posons est : que recherche un entrepreneur de TPE, si ce n'est la croissance ?

Propriétaire de l'entreprise et maître de sa destinée, l'entrepreneur indépendant, au sens de la Small Business Administration, va chercher la réalisation d'objectifs personnels au sein de sa TPE. Cela lui est d'autant plus facile que l'entreprise est petite et qu'il n'a donc de comptes à rendre à personne, la légitimité de ses décisions reposant sur la propriété. Sur l'ensemble des TPE créées chaque année (plus de 300 000 en France en 2007), l'immense majorité restera dans la catégorie TPE : « *L'image de l'entrepreneur comme un grand inventeur et un grand promoteur, ou un grand et éclairé preneur de risque ne correspond tout simplement pas avec la réalité* » (COLLINS et MOORE[42], 1964). Le dirigeant de TPE doit être appréhendé de manière plus terre à terre, sans forcément chercher le futur capitaine d'industrie qui se cache sous les traits d'un créateur d'entreprise aux ressources limitées, sans réseau social, avec quelques fois seulement une bonne idée. Approcher la dimension psychologique originale de l'entrepreneur ne doit pas faire oublier la part de rationalité qui amène à certains bons comportements permettant la survie de la TPE (MEIER et PACITTO, 2007). Les explications irrationnelles ne doivent pas prendre le pas sur les explications rationnelles typiques et spécifiques à la TPE. Tout n'est pas à chercher dans l'approche psychologique, il ne faut pas négliger le contingent.

C'est l'attitude de l'entrepreneur face à la croissance, ainsi que les raisons qui le poussent à partir en affaires couplées à des éléments extérieurs contingents comme le dynamisme ou l'hostilité du marché, ou le potentiel d'innovation, qui feront la différence entre une souris et une gazelle pour reprendre l'image de BIRCH[43] (1979). Les gazelles et leur croissance supérieure à la normale sont des exceptions dans le monde de la TPE, certains auteurs

[41] Le titre d'une de ses sections est évocateur : *Why small firm survive* ?, 1973, p. 158.

[42] Cités par STEINMETZ, 1969, p 31, traduction personnelle. Cette assertion apparaît aujourd'hui un peu excessive :si l'entrepreneur individuel n'est pas ce grand inventeur, les entrepreneurs pris comme « un collectif » sont à la base des changements économiques contemporains.

[43] BIRCH David, *The Job Generation Process*, Cambridge, MA : MIT, Programme on Neighbourhood and Regional Change, 1979

optimistes estimant à une entreprise sur dix mille[44] le pourcentage de TPE qui développeront un comportement entrepreneurial de gazelle. De nombreux éléments sont nécessaires dépassant le simple cadre du projet de création comme la chance, le dynamisme entrepreneurial de l'environnement proche (MINNITI et BYGRAVE, 2000), une conjoncture économique favorable dans les moments critiques du développement où la TPE peut être fragilisée[45], et bien d'autres facteurs (accompagnement institutionnel, variables culturelles).

Au niveau de la TPE, force est de constater que l'idée de maximiser un profit ou une rentabilité sur les fonds investis est une notion qui dépasse la plus grande partie des porteurs de projet. Les fonds propres injectés dans l'organisation pour permettre son lancement et sa pérennisation ne sont pas vus comme un investissement à optimiser, mais plus souvent comme le prix à payer, le « ticket d'entrée » dans le monde des affaires ou le prix pour créer son propre emploi, assouvir son désir d'indépendance. Si l'on raisonne en terme d'investissement à optimiser, une démarche rationnelle basée sur le calcul est nécessaire. Dans cette optique, les TPE sous capitalisées[46] dès le départ ne peuvent pas exister. Une approche économique du projet d'entreprise mettrait rapidement en évidence les carences d'un tel projet et les probabilités de pertes du capital investi. Le porteur du projet de création d'une TPE n'est pas un *homo-oeconomicus* calculateur et rationnel. L'entreprise revêt des dimensions extra économiques susceptibles d'expliquer l'existence

---

[44] DRANCOURT Michel, *Histoire du capitalisme*, cité par MARCHESNAY (2003, p 110).

[45] Reprenons notre cas précédent : C.C. et V.D.C. connaissent une phase de développement des ventes qui les amène à réfléchir sur une métamorphose complète de leur entreprise toujours considérée comme artisanale. Un projet de construction de bâtiment est lancé ainsi que le doublement des capacités de production et le passage de moins de vingt salariés à près de cinquante. Les carnets de commandes sont pleins, les capacités de production actuelles saturées, la rentabilité intéressante, beaucoup d'énergie et de temps sont investis dans la démarche. Un pool bancaire est monté et les financements pour trois millions d'Euros sont accordés sous forme de crédit bail immobilier et crédit bail classique pour les machines. Nous nous situons à l'été 2001. Les attentats du 11 septembre 2001 vont mettre un coup d'arrêt aux projets : les turbulences économiques sont importantes, la frilosité s'empare des affaires et en moins de six mois les commandes chutent littéralement. Le projet de développement doit être stoppé. L'entreprise mettra plus d'un an à se redresser et à retrouver un dynamisme économique et une rentabilité satisfaisante (aux yeux des banquiers en tout cas). Si les financements avaient été mis en place, l'entreprise n'aurait pas pu les rembourser avec sans doute des conséquences dramatiques. Depuis ces événements, l'entreprise a volontairement stabilisé ses effectifs et son volume d'affaires à un niveau satisfaisant pour les dirigeants en termes de volume et de rentabilité, mais surtout en termes de sécurité et de lisibilité de l'avenir.

[46] Le problème de sous capitalisation est systématiquement avancé pour illustrer la fragilité économique des TPE : [STEINMETZ (1969), WAITE (1973), STIGLITZ et WEISS (1981), PETTIT et SINGER (1984, 1985), DE MEZA et WEBB (1987, 1999), BERNANKE et GERTLER (1990), JULIEN (1997), CARPENTER et alii (1998), FERRIER (2002), RIVERIN (2001), BELLETANTE et LEVRATTO (2003), entre autres].

de projets trop fragiles dès la conception ou d'organisations ne cherchant pas à maximiser le retour sur investissement initial représenté par la création de l'entreprise.

La croissance de l'entreprise n'est pas une priorité, elle est le reflet des attentes de l'entrepreneur et de son niveau de satisfaction à l'instant *t*, l'organisation étant le résultat d'une suite de décisions relatives à sa finalité (ROBICHAUD et MC GRAW, 2004), autrement dit l'entreprise ressemble à ce à quoi elle sert pour l'entrepreneur. La configuration de l'entreprise va donc varier en fonction des attentes personnelles du propriétaire dirigeant, de ses motivations. L'intensité diffère également dans l'exercice quotidien de l'entreprise en tant que vecteur de satisfaction d'objectifs personnels. Les différentes typologies d'entrepreneurs sont là pour illustrer cette situation dans sa pluralité en associant un type d'entrepreneurs à un ou des objectifs spécifiques. On retrouve les entrepreneurs PIC et CAP[47] (JULIEN, GREPME, 1997, p 114), les explorateurs et les reproducteurs (KOCHANSKI et KOMBOU, ANCE 1988) et toutes les typologies réalisées à la suite de l'approche par les traits. Notre travail de recherche met également en évidence l'utilisation de ces typologies par les conseillers financiers qui vont associer certains comportements professionnels à des objectifs perçus lors de l'entretien avec le porteur de projet. La taille de l'organisation présentée doit être cohérente avec les objectifs du porteur de projet. Le chemin pour atteindre cette taille est également important. Si la taille de l'entreprise est importante pour un conseiller financier, c'est qu'elle est le reflet de l'échelle du risque initial et attendu lors des phases de développement. Cela reste cependant une exception sur la somme de dossiers de création d'entreprise que traitent les banques. La majorité des projets TPE présentés ne prévoit pas de croissance importante, soit parce que cette croissance n'est pas envisagée (commerce de proximité par exemple), soit parce qu'elle n'est pas présentée dans le dossier initial. Obtenir le financement nécessaire au lancement d'une TPE représente pour beaucoup de porteurs de projet une étape difficile face à la frilosité des banques. Pour ne pas donner de motif supplémentaire au refus, le financement d'une éventuelle croissance n'est pas exposé du départ. Le porteur de projet pense d'abord à faire ses preuves, quitte à revenir à la charge peu de temps après s'il ne peut pas autofinancer son développement.

Replaçons, comme nous l'avons dit, l'entrepreneur dans une démarche plus terre à terre. Les principaux objectifs d'un porteur de projet de création d'une TPE sont de lancer son entreprise, d'en assurer une gestion saine et de bien gérer le temps (RIVERIN, 2001). La

[47] Pérennité Indépendance Croissance et Croissance Autonomie Pérennité

croissance et la planification stratégique qu'elle suppose en termes de mobilisation organisée des ressources dépassent le cadre du quotidien d'un dirigeant de TPE déjà occupé à de nombreuses tâches de production, commerciales ou administratives. La croissance pour une TPE entraîne des bouleversements mis en évidence par de nombreux auteurs. Pour DANDRIDGE (1979), la TPE est caractérisée par une gestion basée sur les relations interpersonnelles. Le premier stade de l'entreprise est celui de « *vivre ou mourir* ». L'entrepreneur doit faire ses preuves pour espérer connaître la croissance et ne pas disparaître comme une entreprise sur deux dans les cinq ans suivant la création. Son principal objectif est d'éviter les huissiers, objectif nettement plus prégnant que d'optimiser le rendement des fonds propres. Il doit développer une légitimité en tant que leader, légitimité professionnelle et non pas leadership tiré de la propriété. S'il réussit à fidéliser une équipe et à développer des capacités personnelles dépassant la réalisation d'un unique produit ou service, il aura le choix de la croissance. Celle-ci s'accompagnera rapidement de problèmes liés à l'impossibilité de conserver un mode d'administration directe et monocratique de l'entreprise, il faudra déléguer et accepter une perte partielle du pouvoir de décision. DANDRIDGE (1979) justifie le fait de rester petit par de possibles deséconomies d'échelles, des problèmes d'organisation du travail, d'agence entre l'entrepreneur et des salariés pouvant avancer dans une autre direction, des difficultés familiales. Pour GREINER (1972), l'entrepreneur de TPE se concentre sur les éléments techniques et commerciaux de son activité, délaissant l'administration de son entreprise. La stratégie est réactive, l'entreprise évoluant en fonction des attentes du client. Le développement de l'organisation se fait par ajout de nouvelles fonctions : structure fonctionnelle, système de gestion formalisé, utilisation de budgets et de standards, formalisation de la communication. Ce dernier point est problématique, car il va à l'encontre de ce qui a fait la force de la TPE, à savoir un ensemble de relations interpersonnelles informelles favorisant le renforcement de liens entre les membres de l'entreprise, avec les clients et les partenaires, avec le banquier. Ce sont des liens forts au sens de GRANOVETTER (1973) favorables à une relation de confiance au sein de la TPE. TORRES (2004, p 37) évoque la thèse d'une croissance bornée dans les TPE ou le refus de la croissance. Les explications sont sans doute à rechercher dans les éléments psychologiques de l'entrepreneur et dans son attachement à son entreprise et à son contrôle total. Il s'avère davantage tourné vers la réalisation d'objectifs orientés vers son entreprise que d'objectifs d'ouverture et de satisfaction d'éléments extérieurs. Pour ROBICHAUD et MCGRAW (2004), l'entrepreneur dans une TPE a pour caractéristique une orientation vers

des objectifs intrinsèques tandis qu'un entrepreneur au sein d'une PME aura aussi des objectifs extrinsèques. Les objectifs personnels et ceux de l'entreprise sont indissociables dans le cas de la TPE. La gestion d'une TPE répond ainsi à des critères non économiques comme le choix d'un mode de vie, le désir d'indépendance ou trouver une source sécurisée de revenus dans un contexte d'emploi salarié difficile. WIKLUND et alii (2003) isolent dans leur revue de littérature huit éléments influençant l'attitude face à la croissance. Le facteur le plus important est un facteur non économique : le bien-être des salariés. Cela s'explique par la volonté de garder une bonne ambiance de travail, basée sur des relations humaines. Ce bon climat social est important pour le dirigeant qui retrouve dans son entreprise le prolongement de sa vie de famille et de sa vie sociale. Le Tableau 1.01 présente ces variables et les complète par d'autres éléments issus de notre revue de littérature.

Auteurs	Variables non économiques influençant l'attitude face à la croissance	Commentaires
GREINER (1972)	- Stabilité des pratiques	GREINER présente les phases de la croissance d'une entreprise, ne pas croître permet de conserver des pratiques de management sur une plus longue période.
KAMINSKI et PACITTO (2000)[48]	- Collègues mais chacun chez soi - Etre indépendant et se réaliser - Inutilité des accords intrabranches - Désir de grandir et de devenir une PME - Se regrouper en réseau	Cette étude porte sur les valeurs de référence du chef de la TPE. Les auteurs mettent en évidence le référent artisanal (TPE centrée sur un métier, un savoir-faire, des valeurs). Le profit n'est pas l'objectif premier des entrepreneurs.
LAU et BUSENITZ (2001)	- Engagement personnel - Besoin de réalisation - Environnement social - Compréhension de l'environnement - Perception des difficultés	Les auteurs modélisent l'attitude face à la croissance dans une démarche cognitive incluant l'environnement social, les valeurs personnelles et des variables liées à l'entrepreneur.
KANTOR (2002)	- Situation familiale équilibrée - Prise de pouvoir - Indépendance	Cette recherche est fondée sur l'étude du succès des microentreprises développées par des femmes dans des contextes culturels où le sexe est une contrainte. Cette approche s'intéresse aux facteurs illustrant la croissance plus faible des femmes.
WIKLUND et SHEPHERD (2003)	- Éducation - Expérience - Dynamisme de l'environnement	Le lien entre la croissance rencontrée par l'entreprise et les aspirations de croissance consécutives chez l'entrepreneur est amplifié par les variables présentées.
WIKLUND et alii (2003)	- Charge de travail - Tâches à réaliser - Bien-être des employés - Contrôle - Indépendance - Survivre aux crises - Qualité produit/service - Amélioration de la situation du dirigeant	Le travail de recherche met en évidence les corrélations fortes avec l'attitude : 1) le bien être des salariés, 2) l'indépendance, 3) la survie aux crises 4) le contrôle.
MORRIS (2006)	- Image personnelle de l'entrepreneur - Importance de la famille - Perception de l'environnement - Indépendance - Réalisation - Lieu de contrôle interne - Objectifs intrinsèques ou extrinsèques	MORRIS compare les entreprises créées par des femmes et celles à forte et faible croissance. Il distingue les comportements issus d'une version *push* (subie) de la création d'entreprise, d'une version *pull* (voulue).
CASSAR (2007)	- Réalisation de soi - Indépendance - Missions - Reconnaissance	L'auteur teste l'idée de croissance chez l'entrepreneur : une croissance libre (la plus grande possible) ou une croissance contrôlée (que je puisse gérer seul ou avec une petite équipe) ainsi que l'attitude face au risque.

Tableau 1.01 : les déterminants de l'attitude face à la croissance

[48] Cités par PACITTO et JULIEN (2004, p. 8).

Il n'est pas surprenant de retrouver dans ces recherches des éléments déjà mis en évidence dans les raisons de créer une entreprise comme le désir d'indépendance ou la réalisation de soi (SMITH, 1967 ; GARTNER et alii, 1994 ; SHAVER et alii, 2001 ; GATEWOOD et alii, 2002). Ces variables persistent dans l'attitude face à la croissance mais avec quelques fois des changements dans la nature de leurs effets. Le désir d'indépendance est un vecteur fort pour créer une entreprise, il peut devenir un frein pour la croissance, si celle-ci s'accompagne d'une nécessaire délégation et, donc, d'une perte du pouvoir de décision, pouvoir symptomatique d'une totale indépendance. CASSAR (2007) parle de croissance contrôlée, PARENT[49] (1978) parle de croissance bornée ou de refus de croissance. Ces éléments non économiques viennent pondérer l'incontournable rôle de la TPE en tant que source de revenus. Nous pouvons regrouper les variables influençant l'attitude face à la croissance de la manière suivante : la construction personnelle et l'équilibre de l'entrepreneur, l'équilibre de l'organisation, les facteurs économiques liés à l'entreprise (profitabilité).

Ces familles de variables explicatives de l'attitude face à la croissance sont nuancées par des variables contingentes ayant sans doute un impact sur l'attitude avant d'avoir un impact direct sur la croissance : taille et âge de l'entreprise, dynamisme de l'environnement, sexe, âge, éducation et expérience de l'entrepreneur (Figure 1.02). Ces éléments contingents sont à la base de la formation de croyances associant un objet à certains attributs. Pour les croyances comportementales, l'objet est le comportement adopté par l'entrepreneur et les attributs sont les conséquences attendues de ce comportement. Ces conséquences peuvent être bonnes ou mauvaises et varier dans leur intensité. Pour reprendre l'exemple de WIKLUND et alii (2003), un entrepreneur peut penser que doubler la taille de son entreprise aura un impact réduit sur sa profitabilité et un impact négatif fort sur sa satisfaction au travail. L'intensité de ces croyances se traduit par la force de la conviction personnelle de l'entrepreneur sur les conséquences de son comportement.

[49] PARENT J., *Les firmes industrielles – Croissance des firmes et structures industrielles*, Presses Universitaires de France, 1978, cité par TORRES (2004).

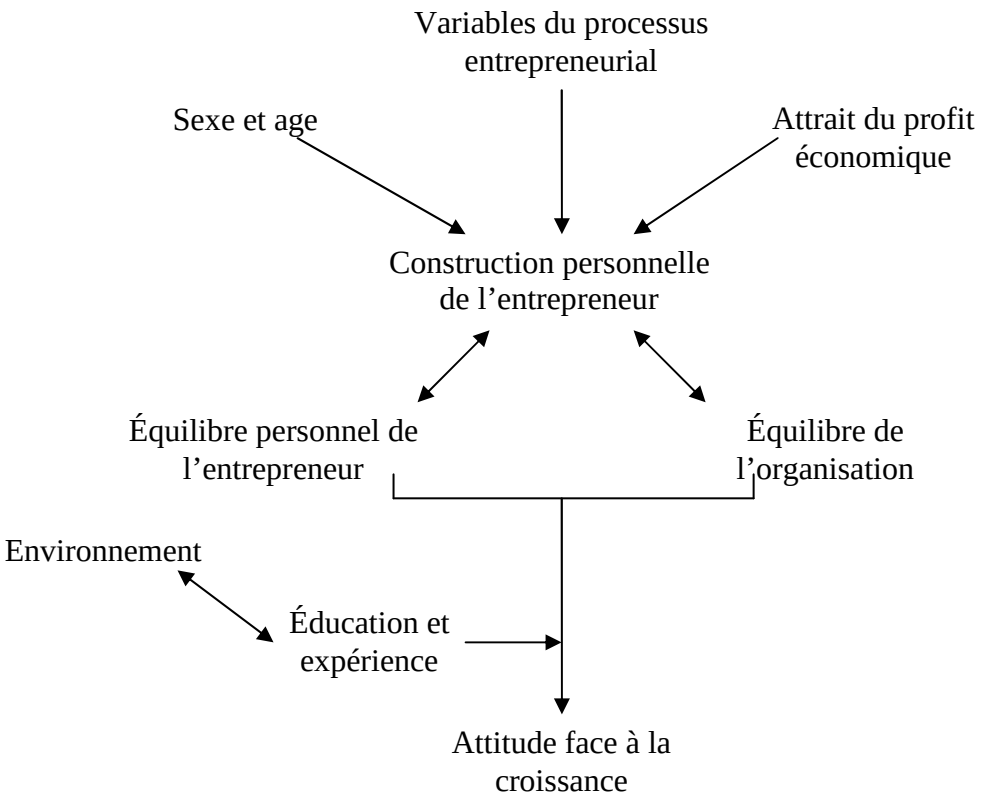


Figure 1.02 : L'attitude face à la croissance

La construction personnelle de l'entrepreneur est la résultante de différentes variables mises en évidence dans les travaux relatifs au processus entrepreneurial dans ses différentes phases (GASSE et alii, 2002, 2003 ; BYGRAVE, 1989 ; GARTNER, 1988 ; EMIN, 2003 ; LIAO et WELSCH, 2002 ; SHANE et DELMAR 2002). Ces éléments dépassent l'attitude envers la croissance. Ils sont à la base de la construction personnelle et de la configuration initiale de l'entreprise et de l'entrepreneur, en accord avec notre idée de l'homologie entre le créateur et son projet. L'attachement viscéral à l'entreprise prend naissance dans la période de gestation largement étudiée dans la littérature pour comprendre le phénomène entrepreneurial et le dynamiser. L'attitude face à la croissance est déterminée par le cadre de la construction personnelle réalisée dans le processus de création d'entreprise. Une fois en place, d'autres moteurs vont intervenir pour orienter l'entrepreneur dans ses prises de décision et ses choix « stratégiques » en termes de croissance. Il va orienter son activité en fonction de l'équilibre personnel recherché, phénomène mis en évidence par KANTOR (2002) et MORRIS (2006) dans le cadre d'une

recherche concernant les femmes entrepreneurs. Elles vont volontairement limiter l'activité de leur entreprise pour bénéficier de plus de temps à consacrer à des éléments personnels comme la vie de famille.

L'équilibre de l'organisation correspond à une structure stabilisée pendant une certaine période et qui se caractérise par un fonctionnement agréable en interne, une bonne ambiance de travail. Elle n'est globalement possible que dans de petites organisations au fonctionnement basé sur des relations interpersonnelles, des comportements professionnels marqués par la confiance et qui dépasse le simple cadre de l'entreprise pour se transformer en relations d'amitié. Ce sont des liens forts au sens de GRANOVETTER (1973) qui maintiennent les relations dans une structure fermée avec une reproduction des représentations mentales qui n'apportent pas de progrès mais qui confortent la vie des salariés dans une routine rassurante. Il y a convergence des points de vue des membres de la TPE. WIKLUND et alii (2003) isolent ce déterminant de l'envie (ou non) de croître en justifiant qu'une taille plus grande ne permettra plus ces échanges et se fera donc au détriment du bien-être des salariés et du bon climat social dans l'entreprise. Rajoutons que la croissance passe par l'introduction de nouveaux éléments dans l'entreprise, ce qui est une source de richesse par l'apport d'idées neuves, mais également une source de conflits potentiels avec un nouveau point de vue pas forcément en adéquation avec les habitudes en place.

Équilibre personnel et équilibre de l'organisation sont représentés avec des doubles flèches, car la relation est réciproque avec l'état de l'entrepreneur, les équilibres renforçant la construction de l'entrepreneur dans sa perception de la gestion de l'entreprise et de son administration. Plus ces équilibres seront installés, plus l'entrepreneur pourra être conforté dans sa volonté de maintenir la taille de son entreprise dans un état qu'il sait gérer même si cet état n'optimise pas la profitabilité de l'organisation. Seul un élément extérieur peut modifier l'attitude face à la croissance, encore faut-il que l'entrepreneur perçoive et décode cet environnement. L'éducation (GASSE, 2003 ; WIKLUND et SHEPHERD, 2003) et l'expérience permettent à l'entrepreneur de percevoir ces signaux faibles au sens de JULIEN et alii (2004). On peut distinguer deux catégories de relations entre l'entrepreneur et son environnement : soit l'environnement est vu comme une menace et une série d'obstacles à franchir, soit il est vu comme une suite de challenges et d'opportunités (MORRIS, 2006). Plusieurs explications sont possibles telles que les raisons de la

démarche entrepreneuriale, le niveau d'éducation et d'expérience, la dialogique entrepreneur – création de valeur.

➢ *Les raisons de la démarche entrepreneuriale.*

Les raisons de la démarche entrepreneuriale conditionnent le rapport à l'environnement. Si la démarche est volontaire, l'entrepreneur cherche à relever le challenge de la réussite en entreprise. Il est davantage ouvert vers l'extérieur et est plus enclin au développement de son affaire qui n'est finalement qu'un challenge supplémentaire dans un environnement munificent. Si, par contre, la démarche est faite faute d'emploi salarié, l'entrepreneur est davantage sur la défensive en essayant avant tout de sécuriser sa situation. Il va percevoir chaque variation de l'environnement comme un nouveau danger. La première catégorie va être à la recherche d'informations, attentive aux nouveautés et aux signaux faibles permettant de confronter des savoirs et des savoir-faire différents dans une démarche bénéfique d'apprentissage, recherchant également des nouveaux contacts et des liens faibles potentiellement intéressants. L'entrepreneur de la seconde catégorie va chercher une stabilité en se refermant sur un environnement proche et maîtrisé constitué de liens forts et de signaux forts sans ambiguïté.

➢ *L'éducation et l'expérience.*

L'éducation et l'expérience jouent un rôle important dans la perception de l'environnement complexe. Le manque d'éducation va pénaliser l'entrepreneur dans sa compréhension et son accaparation d'un potentiel d'affaires difficilement identifiable dans un environnement complexe. L'entrepreneur bénéficiant d'un bagage plus conséquent aura plus de faciliter à comprendre le fonctionnement des éléments qui gravitent autour de son organisation, il sera plus à même de les utiliser à bon escient dans une démarche de croissance. Il va comprendre son environnement au lieu de simplement le subir (LAU et BUSENITZ, 2001). La croissance d'une entreprise passe également par la capacité du dirigeant à gérer et organiser cette croissance, ce qui nécessite une certaine formation ou implique un processus d'apprentissage chaotique et désordonné pouvant s'avérer au mieux non optimal, au pire catastrophique. Ses savoirs et savoir-faire peuvent également résulter de l'expérience de l'entrepreneur. Ils constituent un capital humain spécifique à l'entreprise tel que l'habitude de la création et du développement d'organisation, la connaissance du

travail dans des structures au développement rapide, un savoir-faire managérial performant dans un tel contexte. Détenir un tel capital spécifique est corrélé positivement à la croissance de la petite entreprise (WIKLUND et SHEPHERD, 2003). L'expérience permet de savoir où chercher de l'information et quelles informations sont utiles pour réussir en affaires. Elle incite le dirigeant à collecter davantage d'informations qu'un entrepreneur novice qui va se contenter de la première solution acceptable, souvent non optimale, faute de savoir quoi faire. L'expérience positive est également rassurante et incite l'entrepreneur à dépasser le stade atteint par le passé et le conduit vers une démarche naturelle de croissance, même si celle-ci peut être mesurée.

➢ *La dialogique entrepreneur – captation de valeur.*

La relation que l'entrepreneur noue avec la valeur captée par son entreprise (PATUREL, 2007) est également un élément susceptible d'expliquer l'attitude face à la croissance. BRUYAT (1993) mettait en évidence la relation dialogique entre l'entrepreneur et la valeur qu'il crée. L'individu est à la base de la création de valeur, il en est le support et inversement cette création de valeur investit l'individu qui se définit, se construit en fonction d'elle. Les deux pratiques entrepreneuriales que constituent la création ex nihilo et la reprise ne sont plus totalement compatibles avec cette vision. La création de valeur laisse place à la notion de **captation de valeur** qui représente d'un côté la valeur nouvelle née de l'entreprise mais également la capacité de l'organisation à éviter une disparition ou un gaspillage de cette valeur[50]. Cette captation de valeur est importante dans son montant en assurant le revenu de l'entrepreneur et l'équilibre financier familial, équilibre toujours précaire pour un entrepreneur de TPE dont la fragilité ne cesse d'être exposée. Elle est également importante dans sa nature, l'entrepreneur devient capteur de valeur, ce qui lui confère un statut social à part. La recherche d'indépendance trouve un écho fantastique dans la création de son propre revenu, conforte l'entrepreneur dans sa démarche et dans un comportement égocentré. La valeur captée par l'entrepreneur modifie l'individu dans son système de valeurs, dans ses attitudes et vraisemblablement dans son attitude face à la croissance. La captation de valeur peut entraîner l'individu dans une recherche perpétuelle de plus de valeur, dans une spirale cumulative des objectifs donc dans une recherche de croissance.

[50] Nous reviendrons plus en détail sur cette notion dans le chapitre 2.

Nous pourrions également aborder d'autres éléments susceptibles d'expliquer l'attitude de l'entrepreneur face à la croissance comme la désirabilité de l'acte (EMIN, 2003).

Conclusion :

Les raisons de la création de l'entreprise se perpétuent dans son développement.

La TPE répond aux objectifs personnels de l'entrepreneur.

La recherche de l'équilibre personnel entraîne une attitude souvent défavorable à la croissance.

La recherche de l'équilibre de l'organisation entraîne une attitude plutôt défavorable à la croissance.

Le niveau d'éducation et l'expérience spécifique de l'entrepreneur peuvent entraîner une attitude favorable à la croissance.

Le degré de transformation mutuelle entre l'individu et la valeur qu'il crée est de nature à influencer son attitude face à la croissance.

1.3.1.3. Le rôle de l'entrepreneur

La gestion d'une TPE est une affaire personnelle, pour la comprendre, il faut analyser le profil du dirigeant (MARCHESNAY, 1991). Cependant, les entrepreneurs de TPE forment un groupe très divers et déterminer quel est le ou les profils est problématique.

Il y a quelque chose d'autre dans le fait de démarrer un projet d'entreprise que le simple calcul de rentabilité. On se situe dans la problématique de la décision d'entreprendre avec l'importance de la dimension psychologique du porteur de projet TPE, dimension à la base de la grande diversité des TPE dans leur nature et dans leur fonctionnement (JULIEN, GREPME 1997). L'approche par les traits repose sur l'hypothèse que les entrepreneurs disposent de certaines caractéristiques psychologiques et certains traits de personnalité qui les prédisposent à un comportement et des activités entrepreneuriales. Elle n'a pas connu le

succès par son incapacité à prédire le phénomène entrepreneurial. Les travaux relatifs à la définition des caractères de l'entrepreneur abondent jusqu'en 1985 et proposent de nombreuses typologies mettant en avant des éléments de la personnalité censés amener au comportement attendu, à savoir partir en affaires. CANTILLON, SAY, pour ne citer qu'eux, étaient les précurseurs de cette approche de l'entrepreneur en tant qu'individu doté de certaines caractéristiques. Pour certains, les médiocres résultats de ce type d'approche reposent sur le fait qu'il existe plus de différences entre les entrepreneurs qu'entre les entrepreneurs et les non-entrepreneurs (BROCKHAUS 1982, GASSE 1982, GARTNER 1982, LOW et MACMILLAN 1988).

Bien que ce type d'approche par les traits ait été remis en cause (GARTNER, 1985), tous les éléments ne sont cependant pas à exclure. Le tableau suivant (tableau 02), inspiré de GARTNER (1985) et de HILLAIRET (2003) et de leur travail de synthèse reprend certaines caractéristiques importantes :

Auteurs[51]	**Caractéristiques de l'entrepreneur**
COLLINS ET MOORE 1970 ; COOPER et DUNKERLBERG 1981; GOMOLKA 1977; HORNADAY et ABOUD 1971; LACHMAN 1980 ;	Reproduction sociale, métier des parents Education
LITZINGER 1965	Besoin d'autonomie et de leadership
SMITH 1967	Besoin d'autonomie et d'indépendance, recherche de croissance, construction d'une organisation réussie
GOULD 1969	Perception des opportunités
HOWELL 1972	Age et position familiale
LAUFER 1975	Besoin d'autonomie, de réalisation de soi, de reconnaissance (statut) et de pouvoir
DE CARLO et LYONS 1979 ; THORNE et BALL 1981 …	Expérience professionnelle (salarié ou création)
DE CARLO ET LYONS 1979 ; DURAND 1975 ;	Besoin de réalisation de soi
BROCKHAUS 1980 ; HULL, BOSLEY et UDELL 1980 ; LITZINGZE 1965 ; WELSH ET YOUNG	Propension à prendre des risques
HULL, BOSLEY ET UDELL 1980	Statut social attendu
HIRICH et O'BRIEN 1981	Rigueur et discipline personnelle
MESCON et MONTARINI 1981	Contrôle interne
WELSH et YOUNG 1982	Créativité
SCHERE 1982	Tolérance à l'ambiguïté
DUNKELBERG et COOPER 1982	Besoin d'autonomie, attitude face à la croissance et au profit
STEVENSON et GUMPERT 1985	Confiance en soi, capacité d'adaptation, esprit d'initiative
DAVIDSON 1988	Locus of contrôle, confiance en soi, attitude face à la croissance
JULIEN et MARCHESNAY 1987	PIC et CAP

[51] Pour une liste plus complète des auteurs, voir GARTNER 1985 table 1 p. 49 et suivantes. Il est tout de même à noter que la plupart de ces typologies ne sont pas issues d'analyses de données rigoureuses mais des réflexions personnelles de leurs auteurs.

GARTNER 1989	Réalisation de soi, locus of control, attitude face au risque
LAFUENTE et SALAS 1989	Engagement personnel, besoin de sécurité, réalisation de soi, besoin de reconnaissance, attitude face au risque, esprit de compétition
MINER 1990	Esprit de compétition, besoin de pouvoir, réalisation de soi, reconnaissance
CHELL et HAWORTH 1993	Propension à l'aventure, créativité, background, propension aux changements, réalisation de soi, locus of control, attitude face au risque
SIU 1995	Créativité, relations, attitude face à la croissance, recherche de profit, besoin de réalisation de soi, besoin d'autonomie / indépendance
FAYOLLE 1996, 2001	Besoin d'autonomie, prises d'initiative, propension au changement, mobilité, antécédents familiaux dans l'entrepreneuriat, représentation du statut professionnel
MARCHESNAY 1997	Direction adhocratique ou hiérarchique, décision réactive ou proactive
FILION 1997	Engagement personnel, recherche de profit, réalisation de soi, besoin d'autonomie

Tableau 1.02 : Les traits de l'entrepreneur selon GARTNER (1985) et HILLAIRET (2003)

Se contenter de cette approche n'est pas satisfaisant et ce n'est pas en détaillant les caractéristiques physiques et psychologiques d'un joueur de base-ball que l'on sait s'il sait jouer. Cette image de GARTNER nous montre qu'il ne faut pas séparer l'individu de son environnement et, plus particulièrement, de ce qu'il y fait. SCHUMPETER, en 1928[52], associait déjà le créateur d'entreprise à des fonctions et non plus à des traits. L'approche psychologique de PAILOT (1999) abonde dans ce sens en citant BERNOUX (1995) : « *L'exercice de la fonction détermine le comportement beaucoup plus que les caractéristiques de l'individu* ». Tous ces éléments sont inscrits plus ou moins profondément dans chaque entrepreneur, comme en chacun d'entre nous à des échelles différentes. La bonne « composition » de ces éléments susceptibles de prédire l'acte entrepreneurial n'est toujours pas découverte et ne le sera sans doute jamais. Il n'existe pas non plus de critère discriminant idéal.

Au-delà des limites de cette approche infructueuse de recherche d'éléments de personnalité ou d'attitude, une typologie des porteurs de projet permet de mieux comprendre leur comportement dans l'administration de leur entreprise, dans leurs choix et dans la définition de leurs objectifs, ce que nous avons vu dans la section précédente. Ces typologies permettent de mieux saisir une réalité a priori très disparate. HILLAIRET (2003) propose une revue de littérature des nombreuses typologies dont nous reprenons ici

[52] Cité par BECKER Markus et KNUDSEN Thorbjorn (2004).

la synthèse (tableau 03). Ces démarches visent à expliquer les différences de comportement stratégique des TPE en partant du postulat de la prégnance du rôle du dirigeant. Les TPE offrent un terrain fertile pour ce travail typologique du fait de leur grande diversité, diversité aussi grande que celle qualifiant les entrepreneurs. Comme l'a noté JULIEN (1997) pour la PME, il s'avère extrêmement difficile d'établir une taxonomie exhaustive de la TPE. Certaines se contentent du postulat culturaliste, d'autres vont plus loin en associant des attitudes aux principes de l'individu, principes structurant l'action (MEIER et PACITTO, 2007) : l'entrepreneur PIC et l'entrepreneur CAP de JULIEN et MARCHESNAY (1987 et 1992) par exemple. Les typologies peuvent également représenter l'entreprise : BENTABET et alii[53] (1999) proposent de distinguer trois types de TPE : la TPE traditionnelle, la TPE entrepreneuriale et la TPE managériale.

Auteurs	Typologies entrepreneuriales[54]
COLE 1942	Entrepreneur pratique, informé, sophistiqué, mathématiquement avisé
SMITH 1967	Entrepreneur artisan, opportuniste
COLLINS et MOORE 1970	Entrepreneur administratif, indépendant
LAUFER 1975	Entrepreneur manager - innovateur, propriétaire orienté vers la croissance, recherchant l'efficacité, artisan
MILES et SNOW 1978	Entrepreneur prospecteur, innovateur, suiveur, réacteur
VESPER 1980	Entrepreneur travailleur autonome travaillant seul, bâtisseur d'équipe, innovateur indépendant, multiplicateur de modèles existants, exploitant d'économies d'échelle, rassembleur de capitaux, acquéreur, artiste qui achète et vend, constructeur de conglomérats, spéculateur, manipulateur de valeurs apparentes
SCHOLLHAMMER 1980	Entrepreneur administratif, opportuniste, acquisitif, incubatif, imitatif
DUNKELBERG et COOPER 1982	Entrepreneur artisan, orienté vers la croissance, indépendant
CASSON 1982	Entrepreneur privé (propriétaire, dirigeant et spéculateur), de « corps constitués », politique, révolutionnaire, criminel
KNIGHT 1983	Entrepreneur artisan inventeur, promoteur générateur d'entreprise, gérant – général coordinateur
ETTINGER 1983	Entrepreneur indépendant, créateur d'organisation
STEVENSON et GUMPERT 1985	Entrepreneur promoteur, administratif

[53] BENTABET, E, MICHUN S. et TROUVE P. (1999), *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Étude no 72, Céreq., cités par MEIER et PACITTO (2007), p. 10.

[54] Même remarque que pour le tableau précédent concernant la rigueur de l'analyse ayant conduit à ces typologies.

JULIEN et MARCHESNAY 1987	Entrepreneur PIC (pérennité, indépendance, croissance) et CAP (croissance, autonomie, pérennité)
CARLAND, HOY et CARLAND 1988	Entrepreneur et propriétaires de PME
FILION 1988	Entrepreneur bûcheron, séducteur, sportif, vacancier, converti, missionnaire
KOCHANSKI et KOMBOU 1988	Entrepreneur explorateur mutant, explorateur individualiste, reproducteur entreprenant, reproducteur multiplicateur
LAFUENTE et SALAS 1989	Entrepreneur artisan, orienté vers le risque, orienté vers la famille, managérial
DAVIDSON 1989	Entrepreneur, manager, propriétaire dirigeant
GARTNER 1989	Entrepreneur, propriétaire dirigeant
MINER 1990	Entrepreneur, manager, entrepreneur à forte croissance
SMITH 1990	Entrepreneur technicien, manager
CHELL et HAWORTH 1993	Entrepreneur, quasi-entrepreneur, administratif, attentionné
SIU 1995	Entrepreneur citoyen, travailleur, danseur, idéaliste, voltigeur
FILION 1996	Entrepreneur opérateur, visionnaire
FAYOLLE 1996, 2001	Entrepreneur manager (X), technicien (Y), super technicien (Z)
FAU 1997	Entrepreneur propriétaire, gestionnaire
SAMMUT 1998	Entrepreneur inexpérimenté mais adaptateur, expérimenté mais prudent, fougueux, ambitieux mais raisonnable
MARCHESNAY 1998, 2000	Entrepreneur isolé, nomade, notable, entreprenant
BOUTILLIER et UZUNIDIS 1998	Entrepreneur héroïque, socialisé
BOUHAOULA 1999	Entrepreneur passionné, indépendant, gestionnaire, patrimonial (conservateur)
HILLAIRET 1999, 2000	Entrepreneur audacieux, passionné indépendant, « self made man », idéaliste, technicien, industriel, opportuniste
BOUTILLIET et UZUNIDIS 1999	Entrepreneur routinier, révolutionnaire
DUCHESNEAUT 1999	Entrepreneur rebelle, mature, initié, débutant
TORRES 2000	Entrepreneur local, globe-trotter, explorateur
MARCHESNAY 2000	Entrepreneur patron, dirigeant, demi-patron, entrepreneur
BOUTILLIER et UZUNIDIS 2000, UZUNIDIS 2001	Entrepreneur technologique, de proximité, traditionnel ou routinier
FOLIARD 2008	Entrepreneur pressé, négociateur, ancien chômeur hésitant, dépité, artisan, en cours, prescrit, ancienne école, chef d'entreprise, ambitieux, rêveur, décalé, timide

Tableau 1.03 : les typologies d'entrepreneurs[55]

[55] D'après les documents de l'auteur et de la synthèse faite par HILLAIRET (2003, p 253) qui développe certaines de ces typologies de la page 254 à 268.

La réalisation de typologies et la définition de comportements associés à ces différents profils peuvent conduire à des erreurs de jugement, des effets pervers difficilement contrôlables pour reprendre les propos de MEIER et PACITTO (2007). Le premier de ces effets est de considérer le comportement associé à un type comme la norme. Tout comportement différent sera alors considéré comme déviant. Si on s'accorde autour de la définition de l'entrepreneur opportuniste ou managérial, le comportement de l'artisan devient une anomalie : si l'autonomie est retenue comme élément de la spécificité de la TPE, travailler dans le monde artisanal, en partager les valeurs et les contraintes de fonctionnement peut apparaître comme une barrière au développement de l'entreprise. Ne pas adopter de TIC dans l'artisanat n'est pas une aberration en soi, même si cela peut l'être dans une entreprise commerciale. Les principes de gestion adaptés aux TPE artisanales peuvent aujourd'hui très bien se passer de cet outil. De la même manière, les auteurs mettent en évidence l'absence de démarche marketing de la TPE. Elle n'utilise pas non plus de matrice de portefeuille et autres outils de planification stratégique. La raison n'est pas à chercher dans une quelconque approche identitaire de la TPE mais tout simplement dans la contingence contextuelle : une TPE a certainement mieux à faire de ses ressources réduites par définition que de les mobiliser dans des démarches annexes non directement productrices de richesses.

Conclusion : l'entrepreneur de TPE agit dans un contexte contingent, ses actions sont à analyser en fonction de ses caractéristiques psychologiques mais également dans le cadre d'une certaine rationalité opératoire.

Les travaux de réalisation de typologies des entrepreneurs sont abondants et souvent redondants. Chacun d'eux permet de percevoir une distinction particulière mais il manque un travail de synthèse sur lequel nous pourrions nous appuyer pour identifier de réelles différences entre les individus. Toutes ces typologies sont prolixes sur des domaines très précis alors que leur vocation est de décrire un élément d'un niveau supérieur d'agrégation, il manque LA typologie, mais la complexité de l'objet rend sans doute ce travail irréalisable. Conscient des apports limités de ces descriptions, nous les utilisons pour

comprendre ce qu'est l'entrepreneur dans son environnement, et non pas pour le décrire. Nous avons déjà parler des effets potentiellement pervers de ces classements et, si nous les présentons, nous assignons à cette démarche deux objectifs : le premier est de comprendre des phénomènes avec l'utilisation d'une grille de lecture que nous devons adapter à un contexte précis, sans agrégation, le second est lié au résultat de notre recherche et à l'utilisation plus ou moins consciente par les conseillers financiers d'heuristiques de simplification. Nous présenterons ces éléments par la suite.

1.3.2. La proxémique aiguë pour éclairer la spécificité de la TPE

1.3.2.1. Spécificité, diversité et positionnement des formes organisationnelles

Nous avons vu, dans les sections précédentes, certains éléments caractérisant la TPE et permettant de la distinguer des autres catégories d'entreprises, ainsi que les différents courants de pensée (section 1.3.1.). L'utilisation d'un paradigme dominant en théorie des organisations nous amène à mettre en évidence la spécificité de la gestion de l'organisation de taille TPE. Le travail de différenciation réalisé sur la PME doit être réalisé pour la TPE, organisation qui nécessite une démarche autonome. Si nous travaillons sur la TPE avec les outils hérités de la PME, ces derniers ne correspondront pas à la réalité ontologique de la TPE (MARCHESNAY, 2003). Aujourd'hui, les chefs d'entreprise ne se reconnaissent pas dans les programmes d'étude ou les thèmes de recherche censés les représenter. Il existe un décalage dont l'origine est à rechercher dans ce manque de spécificité de l'approche TPE, souvent vue comme une petite PME. Les travaux relatifs à la PME ont abouti à différentes voies de recherche qui se sont opposées pendant des années avant de donner lieu à de nouvelles approches que nous transposons à la TPE.

L'approche de la diversité présente le champ de la TPE comme particulièrement fécond et dans lequel sont réalisées des typologies, des taxonomies pour classer cette hétérogénéité (TORRES, 1997). Mettre en évidence la spécificité de la TPE revient à montrer en quoi elle est fondamentalement différente des autres formes d'organisation. Nous avons vu dans la section précédente les limites des critères quantitatifs. Spécifier la forme TPE suppose de « rentrer dans la boîte noire », travail que nous avons entrepris par la suite pour isoler la

nature de la TPE résidant dans la relation symbiotique entre l'entrepreneur et son entreprise. La spécificité de la TPE réside dans ce besoin viscéral de maîtrise sans partage, mais pas sans avis, de la destinée de l'entreprise. L'entrepreneur TPE vit son entreprise, est son entreprise qui devient un prolongement de sa personnalité, un reflet de sa personne. L'égotrophie est pour nous le cœur de la spécificité de la forme TPE. Dans une TPE, le pouvoir est concentré entre les mains d'une seule personne, sans contre pouvoir, l'entreprise existe pour réaliser les objectifs personnels de son dirigeant, elle est sa chose qui se transforme et le transforme au cours de son évolution et des seuils de croissance rencontrés. Ces seuils peuvent être surmontés et la transformation concerne autant l'entreprise que l'entrepreneur : la structure, l'administration, la mentalité du dirigeant évoluent vers une approche proche de l'entrepreneur PME. Ces seuils peuvent également montrer au dirigeant une limite à ne pas approcher au risque de perdre une partie du contrôle de sa chose ou de perdre en compétitivité[56].

Schématisons ce questionnement et notre point de vue (Figure 1.03). Le paradigme de la spécificité de la forme TPE stipule qu'elle correspond à une réalité théorisable. Cette spécificité nous situe dans la partie « différentes » du continuum de la figure. Elle correspond à l'existence d'un effet taille (KIMBERLY, 1976). La partie basse du continuum sous-entend l'absence de spécificité des différentes catégories d'entreprises, seule la taille étant un critère discriminant. La partie centrale de la figure correspond à une approche inspirée de la théorie des métamorphoses, le passage de TPE à PME et de PME à GE entraînent des changements organisationnels qui peuvent se déclencher à des stades différents de la croissance de l'entreprise (GODENER, 1996). Les entreprises perdent de leur spécificité, le passage de certains seuils les transforme et la définition même de l'entreprise en est bouleversée, l'observateur est face à une structure hybride, en mutation, avec des caractéristiques originales de la TPE et des comportements typiques de la PME, soit des TPE managériales pour décliner le concept de PME managériale de TORRES (1997).

Les cas extrêmes de TPE avec comportement de GE et situation inverse nous semblent plus difficiles à envisager à l'échelle de l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise. Il est concevable, par contre, de rencontrer ce phénomène dans des cas plus précis d'équipe projet par exemple ou dans des TPE dénaturées au sens de TORRES (1997). Il serait

[56] Pour justifier ce point de vue, partagé par MARCHESNAY (2003 p 110), la force de certaines TPE réside dans leur petite taille et leur organisation simple basée sur l'échange interpersonnel. Grandir, c'est perdre une partie de cette organisation en la diluant dans un ensemble plus vaste.

intéressant de définir ces comportements, d'étudier leur organisation et les formes de management. Cela peut être une nouvelle piste de recherche ou un prolongement du travail de TORRES sur les PME.

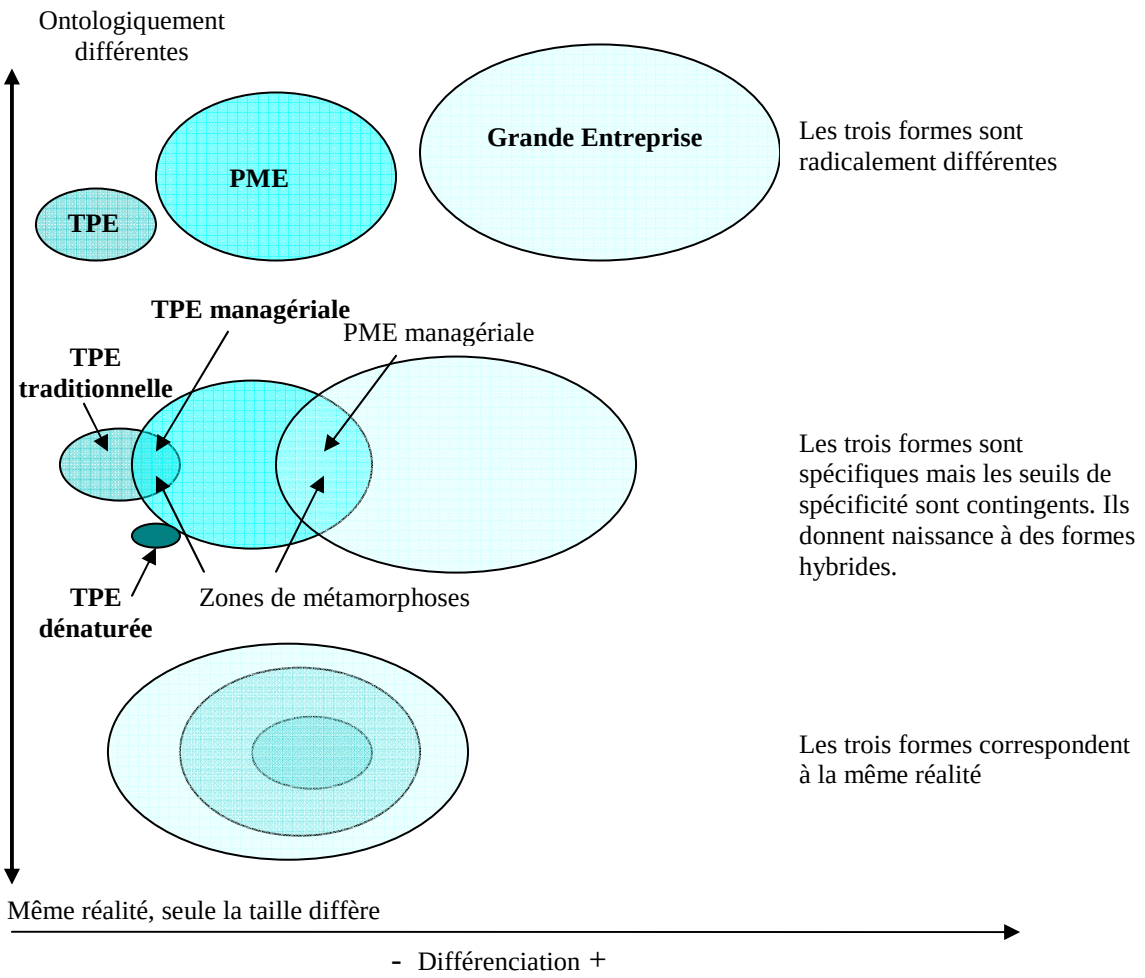


Figure 1.03 : positionnement des TPE, PME, GE

1.3.2.2. La proxémique aiguë pour appréhender la TPE

1.3.2.2.1. La loi proxémique de MOLES et ROHMER (1972)

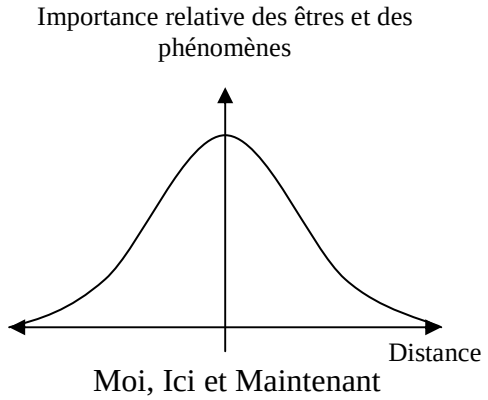
Raisonner à l'échelle de l'entrepreneur, c'est raisonner en termes de proximité (TORRES, 2000, 2003, 2004) en mettant au centre du monde l'entrepreneur, en utilisant la philosophie

de la centralité de MOLES et ROHMER (1972). Comme nous l'avons vu, l'entrepreneur TPE peut envisager son environnement comme une suite de challenges ou comme un univers hostile et contraignant contre lequel il devra se défendre. L'approche de MOLES et ROHMER est une philosophie du conflit entre le Moi (l'entrepreneur) et l'Autre (l'environnement). La question qui ce pose entre le Moi et l'Autre est : qui est le centre du monde ? Dans notre vision de l'egotrophie entrepreneuriale TPE, tout tourne autour du dirigeant et de ses objectifs, sachant qu'il perçoit l'environnement en fonction de son point de vue, avec un panorama que lui seul peut voir, ce qui pose déjà un problème dans la relation avec les partenaires d'affaires dont les banquiers, qui perçoivent l'environnement cartésien, sans donner davantage de valeur à un lieu plutôt qu'à un autre, sans se soucier de la valeur personnelle d'un projet. Ici s'oppose une vue *du dedans* de l'entrepreneur et une vue *du dehors* du banquier. Ce sont deux perceptions essentielles, contradictoires et irréductibles l'une à l'autre. Ces deux approches supposent deux mouvements de pensée, deux grammaires du projet de création d'entreprise, deux façons d'utiliser cette grammaire et, en conséquence, deux façons de saisir les démarches et les êtres qui les animent.

Égocentrée, la TPE va s'organiser autour du Moi et des dimensions qui interpellent ce Moi, c'est-à-dire le lieu où est le Moi (Ici), et le temps du Moi (Maintenant). Moi, Ici et Maintenant définissent la philosophie de la centralité, une conception centrée « *sur l'être individuel, unique et privilégié pour lequel les autres ne sont que des compléments facultatifs du Moi* » (MOLES et ROHMER, 1972). L'éloignement du point de référence, Ici, se traduit par une diminution des phénomènes perçus : ce qui est loin est moins important que ce qui est proche. C'est la loi proxémique qui apparaît comme une méthode d'ordonnancement de l'importance des phénomènes : ce qui est proche apparaît toujours plus important et forme une bulle phénoménologique (Figure 3-a). Cette proximité est spatiale, mais également temporelle et peut justifier l'orientation de l'entrepreneur TPE vers la réalisation de tâches de gestion urgentes aux dépens de tâches de gestion à plus long terme comme la formalisation d'une approche stratégique. L'idée Ici correspond à la définition, à la construction sociale de l'entrepreneur dans son environnement. Il a besoin d'un lieu dans lequel il va pouvoir exister. L'entrepreneur s'enracine dans son entreprise et existe ensuite en fonction de l'environnement. La loi proxémique suppose également que l'individu entrepreneur dispose d'un niveau de maîtrise sur les événements de plus en plus fort, à mesure que l'on se rapproche de lui. MOLES et ROHMER (1972) mettent en évidence huit distances à partir de l'individu centré, ce qu'ils appellent les coquilles de

l'homme. Certaines de ces coquilles représentent la sphère personnelle de l'individu et ce qu'il maîtrise (son corps, son appartement, son quartier), la coquille la plus éloignée représente le monde inconnu avec lequel les contacts sont rares. La TPE peut être vue comme une coquille dans laquelle l'entrepreneur va concevoir un lieu où son emprise est forte. La TPE permet la domestication des pratiques, la création d'un chez soi où le dirigeant fait ce qu'il veut. Les murs de son entreprise deviennent une paroi phénoménologique. L'entrepreneur va se concentrer sur les éléments sur lesquels il a un pouvoir aux dépens de ce qui est plus éloigné. Il va créer cette paroi entre ce qui est proche, dans sa sphère d'influence, et ce qui est loin (figure 3-b) qui deviendra l'ailleurs. L'ailleurs est délaissé, les phénomènes en provenant sont peu perçus par l'entrepreneur qui privilégie une approche basée sur la proximité. Il va se concentrer sur une de ses huit coquilles, celle où il est le plus à l'aise, celle où il peut exercer un pouvoir. Les interventions de l'extérieur dans une de ces coquilles personnelles sont assez mal vécues par les entrepreneurs qui ne les comprennent pas et les vivent comme des intrusions. Pour illustrer ce propos, nous pouvons prendre l'exemple de la demande des documents comptables annuels par les banques auprès de leur clientèle entreprise. Cette demande est motivée par les accords de Bâle et la nécessité de coter le risque des entreprises clientes. Elle est vécue comme un manque de confiance, une intrusion dans le fonctionnement personnel de l'entreprise[57].

[57] Les chefs de TPE ne comprennent pas cette nécessité et avancent souvent aux conseillers financiers : *« pourquoi vous voulez mon bilan, je n'ai rien à vous demander ? »*, avec comme arrière pensée : *« si le banquier veut mon bilan, c'est qu'il n'a pas confiance en moi et qu'il veut vérifier quelque chose »*. Nous tirons ces idées de notre expérience de conseiller financier.



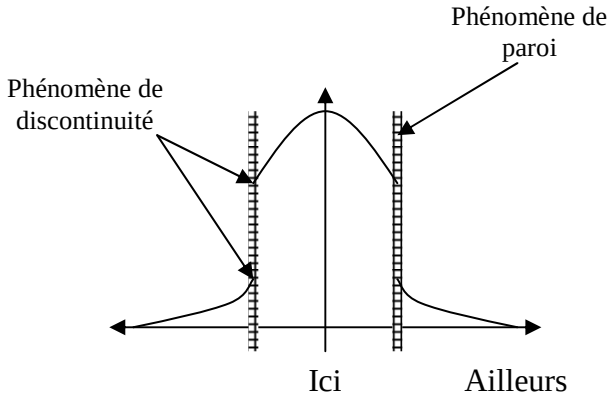


Figure 1.04-a : la bulle phénoménologique Figure 1.04-b : la paroi entre Ici et Ailleurs

D'après MOLES et ROHMER (1972)

1.3.2.2.2. L'effet de grossissement et d'egotrophie

TORRES (2003) développe l'approche de MOLES et ROHMER (1972) en ajoutant l'effet de grossissement mis en évidence par MAHE de BOISLANDELLE (1996) et qui stipule que les problèmes ne se posent pas avec la même intensité dans une petite entreprise que dans une grande. Pour DESMARTEAU et SAIVES (2004), il y a grossissement de certaines caractéristiques organisationnelles de la PME dans la TPE, ce qui justifie qu'on lui accorde un statut particulier dans la recherche. L'effet de grossissement traduit l'existence de nombreux biais interprétatifs chez les dirigeants de TPE, biais inhérents à la petite taille et à l'effectif réduit ainsi qu'à la difficulté d'identifier ce qui est urgent et important de ce qui l'est moins à l'instant, aujourd'hui, cette année ou plus tard. Cet effet de grossissement se décline en trois points : l'effet de nombre, l'effet de proportion et l'effet de microcosme auxquels TORRES ajoute l'effet d'égotrophie.

➢ *L'effet de nombre*

L'effet de nombre correspond à un effet d'éloignement ou de rapprochement résultant du nombre de relations dans l'entourage de travail. Il concerne l'approfondissement des relations professionnelles qu'a l'entrepreneur, approfondissement inversement proportionnel au nombre de ses relations ; un individu par nature limité en termes de capacité cognitive, ne peut maintenir le même approfondissement de la connaissance

individuelle de ces interlocuteurs à mesure que leur nombre augmente. Cet effet de nombre a également pour conséquence une modification du poids de chacun dans l'organisation en fonction du nombre d'acteurs en présence, du rôle de chacun plus ou moins spécifique, stratégique, susceptible d'augmenter son importance, son poids. Il y a confusion entre l'individu, son poste et sa ou ses fonctions dans l'entreprise. Le poids de l'individu va être variable selon son caractère stratégique, l'importance de sa fonction ou de son poste. Dans l'approche proxémique, l'effet de nombre augmente l'importance des personnes et des événements proches. Quand il y a peu de personnes, il y a imbrication des fonctions, l'individu doit savoir tout faire, ce qui est le cas dans une TPE, a fortiori s'il n'y a pas de salarié.

➢ *L'effet de proportion*

L'effet de proportion stipule que plus l'effectif d'une entreprise est faible, plus l'importance proportionnelle de chaque individu est grande. Pour MAHE de BOISLANDELLE (1996, p. 6) « *dans une configuration réduite le poids de chacun est inversement proportionnel au nombre des acteurs. Le poids relatif est directement lié aux phénomènes de concentration des flux d'information pour l'émetteur et d'attention pour le récepteur* ». Cet effet de proportion est également important dans la perception des éléments extérieurs à l'entreprise. L'effet peut être proportionnellement bien plus fort pour une TPE que pour une entreprise « plus grande » : ainsi en est-il d'une baisse d'activité chez un donneur d'ordres, du dépôt de bilan d'un client et de la matérialisation d'une créance irrécouvrable, du refus d'un financement moyen terme ou d'une ligne de crédit à court terme. Dans cette approche, la gestion de la TPE peut se transformer en gestion de crise permanente du fait de la plus grande sensibilité aux aléas de l'environnement, si l'on admet cette plus grande sensibilité, ce que GUEGUEN (2003) nuance pour les TPE ne cherchant pas la croissance et qui apparaissent moins sensibles à ces variations. La TPE adopte ici encore le comportement pragmatique d'une entreprise locale, travaillant avec une clientèle de proximité géographique fidélisée, « sécurisée » et sécurisante. C'est une réaction comportementale de défense face aux conséquences proportionnellement trop importantes de la dépendance à certaines variables de l'environnement, la petite taille de l'entreprise ayant pour effet d'augmenter le nombre et l'impact de ces variables.

➢ *L'effet de microcosme*

L'effet de microcosme correspond à la focalisation souvent notée de l'entrepreneur sur son environnement immédiat d'un point de vue géographique et temporel. Le patron d'une TPE très impliqué gère en fonction de l'intensité affective de sa relation avec les événements, du nombre de tâches qui lui incombent et surtout de l'urgence ressentie. Cet effet de microcosme s'étend également en dehors de la TPE et est fonction du capital relationnel du dirigeant. GUEGUEN (2003) parle de la proximité environnementale comme l'ensemble des facteurs externes perçus par le dirigeant. Ils proviennent d'éléments extérieurs proches de l'entrepreneur d'un point de vue géographique, psychologique, avec qui il entretient des relations fréquentes et qui sont susceptibles d'avoir un effet sur l'entreprise. Nous avons évoqué ces effets dans la collecte d'informations et les échanges de l'entrepreneur avec des membres particuliers de son environnement immédiat. La taille TPE augmente la fréquence de ces contacts qui ne sont pas disponibles en interne. Ces contacts viennent s'ajouter aux autres tâches de l'entrepreneur qui a du mal à gérer son temps, à faire la distinction entre l'urgent et le non urgent, à choisir ce qu'il doit faire et ce qu'il peut déléguer avec un point noir pour ceux qui ne peuvent pas déléguer, faute d'employé sur qui se reposer. Cette surcharge de travail force l'entrepreneur à se concentrer sur le court terme, il n'a pas le temps de prendre du recul, de réfléchir sur ce qu'il veut faire, de formaliser les prémices d'une stratégie. Rappelons également que l'entrepreneur TPE est avant tout un opérationnel, avant d'être un gestionnaire, un administrateur. Il va naturellement privilégier les tâches créatrices de valeur et cette charge de travail ne lui laissera que le temps de traiter les éléments de gestion urgents. L'entrepreneur a « le nez dans le guidon », sa concentration sur ce qu'il fait l'empêche de travailler sur ce qu'il fera. Il privilégie le court terme, le Maintenant de MOLES et ROHMER, et se concentre sur son environnement proche sur lequel il peut avoir un certain pouvoir, l'Ici. Cette débauche d'énergie ne permet pas, selon MAHE de BOISLANDELLE (1996), de développer d'activité anticipatrice et de stratégie formalisée, il ne reste plus assez de cette énergie, de cette force de concentration pour ces tâches plus lointaines. La dimension microcosme est renforcée par la proximité des marchés sur lesquels agissent les TPE. Elles se construisent sur ces marchés, y développent une histoire et une réputation. Elles interagissent sur un territoire où tous les acteurs se connaissent et profitent de ce savoir pour diminuer leur travail de collecte d'information. L'effet de microcosme a pour effet négatif de limiter le champ de vision du dirigeant et d'en modifier les perceptions. L'entrepreneur ne voit plus certaines choses et, plus particulièrement, ses défauts.

➢ *L'effet d'egotrophie*

L'effet d'egotrophie (TORRES, 2003) correspond à la situation centrale de l'entrepreneur dans sa TPE. La gestion est avant tout une affaire personnelle et, pour la comprendre, il faut analyser le profil du dirigeant, ce que nous avons vu précédemment. De manière synthétique, le patron ramène tout à lui (son ego s'hypertrophie). Cette attitude quelques fois nombriliste peut nuire à la lucidité nécessaire en affaires. Elle se caractérise par un grossissement du Moi aux dépens de l'Autre qui, pourtant, n'a pas toujours tort.

Globalement, la petitesse de l'entreprise augmente les phénomènes de paroi et isole le fonctionnement interne de la TPE qui devient plus opaque. Cette opacité est liée à la dimension hypertrophiée de l'entrepreneur dans le fonctionnement de l'entreprise. Comme toutes les approches liées à l'humain et à sa personnalité, la perception est toujours sujette à caution du fait du jeu des acteurs. L'humain n'est pas un critère aussi transparent et fiable qu'un indicateur de gestion, un chiffre d'affaires ou un ratio de solvabilité. La réalisation de typologies permet de mieux comprendre l'extrême diversité des comportements possibles, des plus efficaces en termes de gestion et d'administration d'entreprise, aux comportements opportunistes. Combiné au concept de centralité (Moi, Ici et Maintenant), les phénomènes de grossissement et d'égotrophie conduisent à une loi proxémique aiguë selon TORRES, loi caractérisée par une focalisation forte sur les éléments proches et la négligence des phénomènes plus lointains. Cette baisse du champ de vision ne permet pas à l'entrepreneur de percevoir les signaux faibles de son environnement (JULIEN et alii, 2004) souvent porteurs d'opportunités.

1.3.3. Une approche par la proxémique collective territoriale

Nous avons vu que le dirigeant d'une TPE, fortement enraciné dans son entreprise, a recours à des avis extérieurs récurrents formant un réseau autour de l'entreprise. L'entrepreneur a accès à ces sources d'informations pour consolider sa prise de décision. Dans ces interactions avec des acteurs extérieurs à la TPE, l'entrepreneur récolte de l'information, il est évident qu'il en communique également, le fait « d'échanger » sur un sujet supposant cette rétroaction, cet enrichissement mutuel. Dans le cadre des coquilles de

MOLES et ROHMER (1972), le quartier[58] semble l'endroit le plus approprié pour de tels échanges. Nous avons vu que l'entrepreneur a tendance à privilégier les liens forts dans de nombreuses circonstances, il va donc naturellement échanger avec des acteurs de son entourage géographique proche. Le quartier est l'endroit dans lequel l'entrepreneur se déplace et évolue dans une certaine sécurité, à l'abri de nombreux imprévus du fait de sa connaissance et de ses habitants. Il connaît les acteurs, leurs valeurs et leur réputation, information obtenue au cours de ces nombreux échanges.

Notons également que l'entrepreneur est un membre d'une communauté dans et avec laquelle il exerce son activité. Il partage les traits principaux consécutifs à cette socialisation. Cette communauté peut être une ville, un quartier, une profession, un groupe ethnique ou religieux. Il va construire au sein de cette communauté de nombreux réseaux plus ou moins formalisés au niveau de son entreprise. Les velléités de constitution de ces réseaux sont variables. MARCHESNAY (1991) et DEBRAY (1996) parlent d'hypogroupe et d'hypogroupement pour définir les stratégies de croissance de TPE s'efforçant de limiter les contraintes liées à l'augmentation de la taille de l'entreprise. Pour MARCHESNAY : « *Il y a hypogroupe dès l'instant que surgit la volonté de rester en deçà d'une taille critique, au-delà de laquelle se poseraient des problèmes de maîtrise* ». Pour JAOUEN (2004), c'est la volonté de dépasser un niveau de saturation des ressources qui poussent les TPE dans la recherche d'alliances stratégiques généralement informelles et basées sur la confiance. YAMI (2003) illustre à l'aide des stratégies collectives de filières les effets de proximité induisant à une stratégie fédérée qui lie les entreprises de manière horizontale avec plus ou moins de formalisme sans en préciser les retombées économiques et financières pour chacun. La démarche de POLGE (2003) abonde dans cette idée de zone géographique où les entreprises travaillent naturellement de concert en partageant une histoire et un savoir-faire : c'est la notion de terroir, c'est-à-dire un ensemble d'acteurs qui font vivre et évoluer des pratiques traditionnelles anciennes. Entre concurrence et coopération, la place des acteurs est ambiguë et ce sont leurs échanges et leur nature qui permettent une co-évolution déterminante pour la pérennité du terroir. GUNDOLF et aliae (2006) montrent que cette pérennité est fortement liée à l'évolution de la stratégie

[58] Dans leur approche de la proxémique, MOLES et RHOMER établissent une typologie : la théorie des coquilles de l'homme. Ils décrivent huit zones concentriques autour de l'individu à la manière des peaux d'un oignon. La distance par rapport à l'individu est importante mais c'est surtout sa représentation, le vécu de l'individu pour qui l'expérience du quartier est différente de l'expérience de la ville. Pour les auteurs, le quartier correspond au domaine familier sans que l'individu en soi maître, c'est la personnalisation de l'impersonnel. Voir TORRES (2003, p. 129) pour une présentation de toutes les coquilles.

collective dans un climat de confiance, un entrepreneur TPE ayant cette faculté de se désengager très rapidement de la relation collective.

Ces travaux de recherche relatifs aux interactions plus ou moins organisées entre des TPE mettent en évidence un point important : la TPE se construit au sein d'un territoire avec lequel l'entrepreneur échange de manière plus ou moins formalisée, plus ou moins fréquente. Ces échanges permettent d'améliorer la prise de décision de l'entrepreneur et construisent également sa réputation, de la même manière qu'il construit l'image qu'il perçoit de ses partenaires. Une manière de réduire l'incertitude, comme celle rencontrée pour le financement d'une nouvelle TPE, va consister à confronter différents points de vue en provenance d'acteurs partageant des informations plus ou moins proches sur un sujet commun. Un banquier, par exemple, est attentif aux futurs partenaires de l'entrepreneur TPE. Il va être rassuré par le professionnalisme connu des consultants, en particulier celui de l'expert-comptable qui a réalisé les comptes prévisionnels.

L'existence de ces démarches dans le monde des affaires nous amène à réfléchir sur la loi proxémique aiguë basée sur la centralité de MOLES et ROHMER (1972), les effets de grossissements de MAHE de BOISLANDELLE (1996) et l'égotrophie de TORRES (2003). Tous ces éléments ne renvoient qu'à la seule personne de l'entrepreneur alors que celui-ci base toute son approche sur une dimension interpersonnelle, que cette dimension affecte la gestion interne de l'entreprise ou les relations avec les partenaires extérieurs. L'entrepreneur agit en fonction de ces relations interpersonnelles qui laissent forcément des traces chez l'interlocuteur. A l'échelle d'un quartier, nous pensons que les acteurs interagissant perçoivent les mêmes phénomènes, avec comme delta leur capacité à les analyser et leur propension à en tirer un avantage. Nous revoyons en conséquence les approches théoriques précédentes pour proposer une déclinaison : **le Nous, l'Ici et le Maintenant** (Figure 1.05). Si le positionnement temporel reste sensiblement le même, le Nous doit être préciser ainsi qu'une nouvelle définition de l'espace, l'Ici. Nous nous inscrivons dans l'élargissement du champ de l'entrepreneuriat mettant en avant les relations interpersonnelles des acteurs[59]. Comme le note VERSTRAETE (1997, p 5) : « *L'extension du modèle à d'autres situations de gestion que celle sur laquelle se focalise notre travail conduirait à reconsidérer fondamentalement cette composante de*

[59] Nous faisons allusions aux travaux sur les réseaux sociaux et l'entrepreneuriat (voir entre autres les actes de la XVème conférence de l'AIMS, 2006, portant sur les relations organisationnelles).

l'organisation par le passage d'une cognition idiosyncrasique à une cognition sociale. Sur le plan empirique cela n'est pas sans poser de nombreux problèmes. Sur le plan conceptuel, ce que Martinet (1984) appelle le noyau stratégique pourrait être mobilisé. Si dans le cadre de notre étude le noyau stratégique se restreint au créateur, dans d'autres cadres, il peut être composé de plusieurs acteurs, lesquels ont pour mission de poursuivre la finalité de la firme ». La création entrepreneuriale de taille TPE n'est pas le fait d'un acteur isolé, nous avons vu que ses décisions sont prises au sein d'un espace de relation et sa cognition est inévitablement sociale[60].

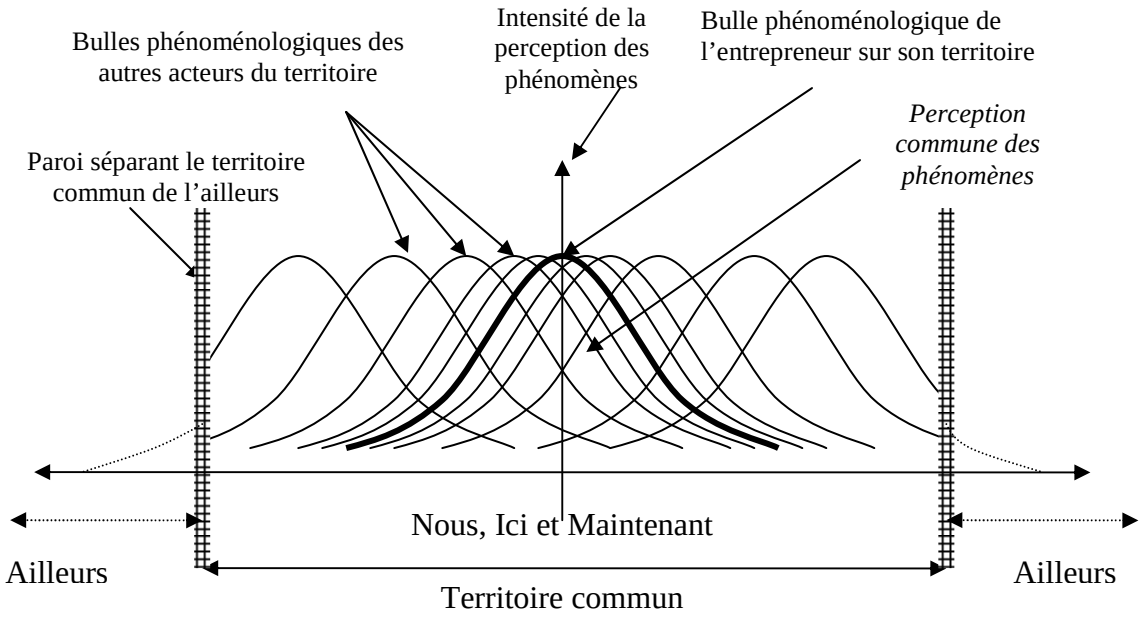


Figure 1.05 : L'enchevêtrement des bulles phénoménologiques sur un même territoire
Source : l'auteur

➢ *Le Nous*

La conception centrée *« sur l'être individuel, unique et privilégié pour lequel les autres ne sont que des compléments facultatifs du Moi »* est particulièrement pertinente pour approcher la spécificité des TPE dans leur gestion et la compréhension des comportements de l'entrepreneur dans l'entreprise. Dès lors que l'on s'attarde sur les relations extérieures à l'entreprise, sans lien direct avec l'activité de création de valeur, sans construction basée

[60] LEVY-TADJINE (2004) propose une relecture en ce sens des modèles de BRUYAT et de VERSTRAETE adapté à l'entrepreneuriat immigré.

sur l'opposition, le concept de « Moi opposé aux Autres » perd de son intensité. Comme l'ont montré différents auteurs précédemment cités, l'entrepreneur peut adopter des comportements plus ouverts, sans être totalement désintéressé, qui vont l'amener à définir un ensemble de relations construites collectivement. Ces relations permettent de dépasser les capacités limitées de la TPE. Elles offrent également à l'entrepreneur solitaire de voir dans son « image sociale » le reflet de ses efforts personnels de réalisation. L'entrepreneur indépendant est reconnu comme tel et bénéficie de ce statut auprès de ses pairs. Il doit se confronter à eux pour savoir comment il est perçu.

Il ne faut pas non plus négliger l'attachement de l'entrepreneur à un endroit géographiquement délimité et qui correspond à son Ici. Cet espace n'est pas privatif et il est partagé par d'autres acteurs qui l'apprécient également, pour les mêmes raisons ou pour des raisons totalement différentes. Ce point commun identifie les acteurs comme un collectif, le Nous. L'intérêt de ces interactions est de diminuer le risque constitué par l'inconnu en utilisant la réputation. La valeur que nous donnons aux mots ou aux actes de quelqu'un est déterminée par sa réputation. Une réputation peut être établie en examinant les premières contributions de l'individu ou par le bouche à oreille. Une réputation peut être bonne ou mauvaise. Ces informations croisées entre les acteurs partageant un même territoire de réception phénoménologique facilitent la réalisation de transaction en créant un socle de connaissances communes, une sorte de confiance institutionnelle reliant l'individu à une organisation, ici le collectif représenté par le Nous. Pour augmenter le niveau de confiance envers un partenaire potentiel, l'entrepreneur peut utiliser des tiers pour évaluer la fiabilité de l'individu, ce sont les *gardiens de la confiance* pour SHAPIRO, la *confiance fondée sur des institutions* pour ZUCKER ou les *communautés intermédiaires* pour FUKUYAMA[61]. Bref, ce sont tous des membres du Nous. Les effets de l'activité de l'entrepreneur peuvent être perçus par des acteurs présents dans son environnement proche ou rapportés par d'autres.

Cette zone phénoménologique commune permet également de bénéficier d'informations indirectes sur un partenaire d'affaires potentiel. Les banquiers se servent de ces informations communes disponibles auprès d'un réseau d'acteurs territoriaux. La fiabilité de ces informations définit la réputation des acteurs. Cette idée s'inverse avec le temps et

[61] Tous cités par NOTEBOOM (2006).

la pratique, la réputation des acteurs déterminant la fiabilité d'informations souvent difficilement vérifiables comme un chiffre d'affaires prévisionnel. Nous pouvons représenter l'intersection des bulles phénoménologiques entre un porteur de projet de création d'une TPE et un banquier, soit seulement deux acteurs du territoire, afin de ne pas rendre confuse cette présentation. Lors de l'entretien initial de financement, la compréhension mutuelle va passer par la cohérence entre les bulles phénoménologiques et l'interprétation faite par chacun des acteurs des phénomènes perçus et la fiabilité des sources. Le développement des réseaux bancaires dits « de proximité » répond à cette **problématique de partages a priori d'informations directement et indirectement disponibles** pour diminuer l'incertitude inhérente à la rencontre d'un nouvel interlocuteur. Les informations directes proviennent de l'entretien lui-même, alors que les informations indirectes renvoient à des connaissances préalables d'un ou des deux acteurs. Si les informations indirectes corroborent les informations directes, les triangulent, l'incertitude diminue, le risque perçu est réduit au profit d'un climat de confiance propice à l'échange. Ces informations sont issues de la connaissance du territoire et relèvent de particularités de cet espace qui peuvent être un avantage ou un inconvénient dans une démarche entrepreneuriale. Ces idées de réputation, certes subjectives, aident les interlocuteurs à comprendre l'autre. Le choix d'un fournisseur local de qualité sera par exemple perçu comme un gage de sérieux.

Dans le cas précis du financement, c'est l'interprétation des phénomènes par le porteur de projet qui est étudiée. Si elle est conforme à la perception du conseiller financier, à son expérience, ce dernier sera incité à accorder le financement.

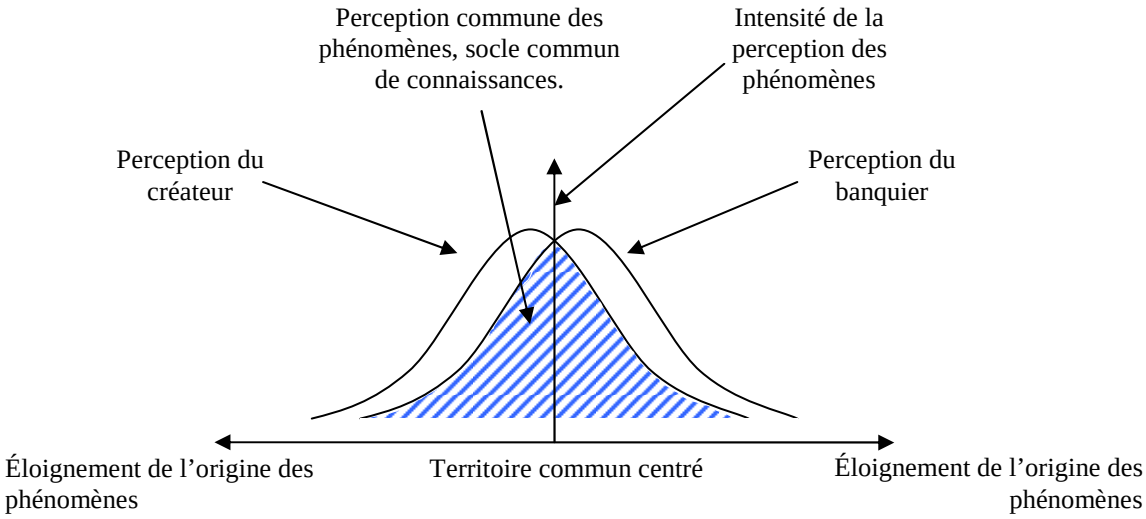


Figure 1.06 : L'intersection des bulles phénoménologiques et la réduction de l'incertitude
Source : l'auteur

➢ *Ici*

Nous venons de voir que le Nous se définit comme une communauté partageant la même perception des phénomènes dans un espace donné. Cet espace commun se rapproche de la notion de territoire qui se présente comme un espace géographique délimité par une frontière ou une limite, dans notre cas par le phénomène de paroi. Le concept de **territorialité** désigne le processus d'appropriation du territoire par les groupes sociaux. Géographiquement et théoriquement, on peut le définir comme étant l'unité de l'identité par les lieux liés. Le territoire induit alors des rapports sociaux spatiaux. Il a un sens matériel mais aussi idéel (relatif aux idées au sens philosophique). Pour Guy DI MEO[62] : *« Le territoire est une appropriation à la fois économique, idéologique et politique (sociale, donc) de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire »*.

1.3.4. La proxémique collective et les réseaux sociaux

Notre approche de la proxémique collective territoriale peut être replacée dans le cadre plus vaste de l'analyse des réseaux sociaux, souvent mobilisée pour expliquer la

[62] DI MEO GUY (1996), *Les territoires du quotidien*, L'Harmattan.

coopération interentreprises. Ce repositionnement a pour but d'éclairer notre démarche précédente, de resituer les interactions entre les acteurs dans un espace territorial où se développent et se structurent les interactions permettant l'activité économique.

Pour FROEHLICHER (1998), cette coopération passe par la production de liens sociaux entre les dirigeants. Il existe un processus socio-économique où ces liens et l'activité économique interagissent, dans le cadre d'un contrat relationnel inscrit dans un contexte social. L'approche des réseaux sociaux met en évidence différentes dimensions déterminantes : la dimension humaine des réseaux, la finalité du réseau, l'encastrement et la dimension sociale d'un territoire. Pour LAUMANN et alii[63] (1978), un réseau est un ensemble de nœuds (personnes, organisations) reliés entre eux par des relations sociales d'un type spécifique. Un réseau d'acteurs se nourrit des interactions au travers desquelles se créent et se modèlent les relations entre les individus qui le composent.

1.3.4.1. La dimension humaine et la finalité des réseaux

La dimension humaine de la coopération interentreprises correspond à un capital relationnel mobilisable au même titre que les autres formes de capital (financier, technique, humain). Ce capital est caractérisé par le volume des liens que l'entrepreneur entretient avec ses pairs, selon leur nature routinière, stratégique ou héritée (FROEHLICHER, 1998, p. 114). Le terme « héritée » correspond, pour LEE et TSANG[64] (2001), au fait que le réseau personnel d'un dirigeant est un produit de son histoire, son background (expérience, éducation). La relation interentreprises est avant tout une relation interpersonnelle. Cet élément est encore plus marqué dans le cadre de la création d'une TPE où l'entrepreneur apparaît, nous l'avons vu, comme un véritable homme orchestre incarnant toutes les fonctions. Le porteur novice de projet de création de TPE doit s'interroger sur la nature et l'intérêt des relations qu'il développe. La question sous-jacente est : qui est susceptible de connaître la personne dont j'ai besoin ? Pour BURT (1992), c'est l'absence de lien (trou structural) dans la structuration du réseau personnel des individus qui est stratégique. Un trou structural concerne l'absence de lien entre deux membres d'un même réseau. L'appartenance à ce réseau peut permettre la communication et l'échange dans des

[63] LAUMANN, GALASKIEWICZ et MARSEN (1978), cités par RICHOMME-HUET et DE FREYMAN (2008).
[64] Cité par GERANDEL (2007).

conditions de confiance privilégiée. Les acteurs, ayant des réseaux riches en trous structuraux, sont les mieux informés et ils bénéficient des opportunités les plus lucratives.

Les liens apparaissent comme déterminés par une finalité économique, dans notre cas la réalisation du projet. Les relations incluent ainsi une double dimension de faisabilité et de potentialité, nécessairement en amont de la coopération. Les relations interindividuelles ne sont pas le fruit du hasard[65] (HUAULT, 1998 ; RICHOMME-HUET et DEFREYMAN, 2008). Les réseaux ne naissent pas organisationnels, ils le deviennent par les actions combinées d'individus prêts à coopérer dans l'intérêt de tous. Ils ont pour particularité d'être des décideurs, soit propriétaires dirigeants, soit délégataires comme peuvent l'être les conseillers financiers. Ramené à la création d'une TPE par un entrepreneur sans expérience, cela signifie que le porteur de projet va d'abord travailler sur des relations interpersonnelles avant de les normaliser dans une relation d'affaires. Il va, dans un premier temps, exploiter les relations héritées qu'il a construites dans son entourage (réseau personnel : amis, connaissances), les autres types de relations (routinières ou stratégiques) n'étant utilisées qu'en cas de coopération effective, puis essayer de développer ces relations par rebonds (et bénéficier ainsi d'un trou structural), avant de les normaliser dans une relation d'affaires. Ce réseau, que le porteur de projet construit, est fondé en grande partie sur une logique d'appartenance, de communauté, voire de réciprocité, avec des attentes bilatérales entre les personnes sur leur comportement. Le parallèle avec l'approche conventionnaliste et le *Common Knowledge* de LEWIS (1969, voir section 6.2.1 de notre travail) peut être fait (HUAULT, 1998). Nouvel entrant dans le réseau, le porteur de projet doit identifier et assimiler le mode de fonctionnement en place, même si son intervention peut en modifier certaines pratiques, sans en altérer la qualité.

La constitution des réseaux et leur fonctionnement sont déterminés, dans le cadre de la

[65] Avec la démarche qualitative que nous menons dans ce travail, nous pouvons illustrer cette idée d'absence de hasard dans l'entrée en relation entre le porteur de projet et le conseiller financier : C.M., conseiller financier depuis plus de dix ans dans la même agence du Crédit Agricole, pose systématiquement la question suivante : « pourquoi êtes-vous venus ME voir ? ». Il cherche à savoir comment le porteur de projet a choisi son agence, est-ce parce qu'il fait le tour de la place, par prescription et, si oui, qui est le prescripteur, ou alors par réputation ou bouche à oreilles. Cette information lui permet de situer le porteur de projet dans un réseau plus vaste susceptible d'avoir une influence sur l'activité de l'entreprise et sur son chiffre d'affaires. Cela lui donne également une idée sur la manière de travailler du prospect et sa capacité à mobiliser l'information disponible.

théorie de l'échange social[66], par l'influence que ces échanges peuvent avoir sur la réalisation des objectifs respectifs des acteurs membres de ce réseau. Celui-ci apparaît comme un capital social que PLOCINIEZAK (2003) définit comme « *la somme des ressources actuelles et potentielles encastrées à l'intérieur, disponibles au travers, et dérivées des réseaux de relations possédées par un acteur, l'accès à ces ressources devant avoir un effet positif sur l'action* ». Cette définition correspond à l'approche de la TPE externalisant sa flexibilité. Elle donne également au réseau une connotation d'investissement humain (essentiellement en temps) pour favoriser la croissance de ce capital social rendant possible la réalisation de certaines fins. Le porteur de projet astructuré prend une dimension réticulée (MESSEGHEM et alii, 2008). Son projet implique un intérêt personnel et des dimensions relationnelles comme la confiance, le statut, le prestige, l'approbation. La construction de son réseau pendant la phase de préparation est évaluée par le conseiller financier quant à la potentialité de ce réseau à garantir le développement et la pérennité de l'entreprise. Nous retrouvons l'importance de la base commune de connaissances développée dans notre approche de la proxémique collective territoriale. La banque va évaluer la rationalité du porteur de projet et le caractère plus ou moins judicieux de son insertion dans la structure relationnelle en place sur le territoire d'implantation. Il va évaluer le projet et la qualité des parties prenantes.

Posséder un bon réseau ne signifie cependant pas pour autant qu'il est utilisable ou que l'entrepreneur saura s'en servir. L'utilisation des réseaux peut être approchée par les ressources relationnelles (GERANDEL, 2007), c'est-à-dire les ressources obtenues auprès du réseau. La personnalité de l'acteur apparaît comme un modérateur du lien entre la structure du réseau (la force des liens, le statut des acteurs, entre autres) et les ressources relationnelles potentielles. Selon sa personnalité, le porteur de projet de création d'une TPE obtiendra plus ou moins de ressources, à réseau équivalent.

Les gains que les acteurs peuvent retirer de leur coopération dans le réseau dépendent du maintien de cette qualité des liens. RICHOMME-HUET et DE FREYMAN (2008) mettent en évidence l'utilisation prioritaire des liens forts au sens de GRANOVETTER (1973) dans la construction des réseaux d'artisans. Cette préférence, a priori potentiellement moins profitable que l'utilisation de liens faibles, repose sur une notion essentielle dans la constitution et la pérennité des réseaux, à savoir la confiance (DETCHESSAHAR, 1998 ;

[66] BLAU (1964) et EMERSON (1972), cités par RICHOMME-HUET et DE FREYMAN (2008).

INGHAM et MOTHE, 2003 ; BRULHART, 2005[67]). Elle rend toutefois plus délicate l'insertion d'un nouvel entrant représentant un lien faible. SIMSEK et alii[68] parlent de fermeture du réseau pour exprimer cette préférence des acteurs en place de travailler avec les autres membres du réseau plutôt qu'avec des entreprises extérieures Moins marqué dans les autres secteurs représentatifs de la TPE, cette préférence est symptomatique de l'encastrement du réseau dans une dimension structurelle, correspondant à la nature des liens qui unissent les membres.

1.3.4.2. L'encastrement du projet dans un territoire

Présentée par POLANYI[69] (1944, 1957) et développée par GRANOVETTER (1985), la théorie de l'encastrement (Embeddedness) énonce que les actions économiques n'existent qu'insérées dans un réseau de relations interpersonnelles. Cet encastrement nécessite la prise en compte de différentes facettes (ZUKIN et DIMAGGIO, 1990[70]) présentées ci-dessous.

- Au niveau cognitif, l'encastrement vise notamment la rationalité limitée (au sens de SIMON, 1978), subjective et contextualisée des acteurs. Ils utilisent des routines organisationnelles permettant de diminuer le niveau d'incertitude liée à leurs prises de décisions. Ils partagent les mêmes représentations, les mêmes interprétations des phénomènes et les mêmes systèmes de signification (MESSEGHEM et alii, 2008). Un porteur novice de projet de création d'une TPE est conduit, par son contact avec les autres membres du réseau, à reproduire ces routines et à les intégrer dans son mode de fonctionnement.

- Au niveau culturel, le porteur de projet va assimiler et partager des valeurs, croyances et habitudes qui vont influencer son approche économique des affaires. Cet encastrement est nettement plus marqué dans les activités artisanales où la transmission des savoirs, savoir-faire et savoir-être façonnent, en la fondant sur des compétences,

[67] Cités par MESSEGHEM et alii (2008).
[68] Cités par MESSEGHEM et alii (2008).
[69] Cité par PLOCINIEZAK (2003).
[70] Cités par RICHOMME-HUET et DE FREYMAN (2008).

l'identité des professions et de l'artisanat dans sa globalité (RICHOMME-HUET et DE FREYMAN, 2008).

- Au niveau politique, l'encastrement d'un porteur de projet est fort dans l'artisanat avec l'existence d'institutions influentes. Pour un porteur de projet TPE d'une autre activité, cette dimension est à appréhender dans le cadre des politiques de développement local, approches volontaristes axées sur un territoire restreint privilégiant le développement des ressources endogènes.

- L'encastrement structurel représente l'élément essentiel des travaux de GRANOVETTER. Il correspond à l'insertion des relations économiques dans un système durable et concret de relations sociales. Le porteur de projet va pouvoir puiser des ressources générées par les relations sociales locales. Le réseau permet l'action dans un cadre toutefois contraignant. Pour DEGENNE et FORSE (1994[71]), « *la structure pèse formellement sur l'action selon un déterminisme faible ; la structure affecte la perception de l'intérêt des acteurs ; l'individu est rationnel ; la structure est l'effet émergent des interactions* ».

Pour GRANOVETTER (1994[72]), *« là où l'encastrement fait défaut, et où beaucoup d'individus semblent être des maximisateurs de profit rationnels, très proche du modèle de sous-socialisation, l'action économique est souvent inhibée par le manque de confiance interpersonnelle, nécessaire à la délégation de l'autorité »*.

L'insertion, dans un réseau, d'un porteur novice de projet de création d'une TPE comprend, nous l'avons vu, deux dimensions, relationnelle et structurelle, à resituer dans un contexte territorial. Ce territoire social, immatériel et symbolique pour DI MEO (1996), est le lieu pertinent de l'action du sujet, il donne un sens à son existence. Chaque territoire social est un mélange de rapports sociaux, d'interactions et d'éléments non sociaux comme la géographie, l'histoire, la mémoire collective, la langue et l'accent, soit autant d'éléments qui rendent le territoire spécifique et unique aux yeux des acteurs. Ce territoire correspond à ICI dans notre présentation précédente.

---

[71] DEGENNE et FORSE, *Les réseaux sociaux : une analyse structurale en sociologie*, Armand Colin, Paris, 1994, cités par PLOCINIEZAK (2003).

[72] Cité par HUAULT (1998).

Pour un porteur de projet en phase de préparation, l'insertion dans ces réseaux sociaux territoriaux doit lui permettre de trouver de l'information exploitable et pertinente. Cette information doit être synchronisée, c'est-à-dire perçue au bon moment (PLOCINIEZAK, 2003). Elle doit permettre de diminuer les coûts et les incertitudes liés à la création. L'information par relation apparaît de meilleure qualité, moins coûteuse et plus fiable, ce que démontre GRANOVETTER (1985) dans son étude du marché du travail. L'insertion dans les réseaux permet également à l'entrepreneur un apprentissage des particularités du territoire. Il va adapter son comportement au fil des interactions et des relations. Il va adopter certaines ressources intangibles, normatives, morales lui permettant d'adhérer aux conventions en place. La pensée sous-jacente à ces normes est que tout ne se monnaye pas dans un réseau, il existe une idée forte : « je peux compter sur lui ».

Toutes les dimensions de ces relations sont intéressantes pour le porteur de projet, qu'elles soient financières, dans le cadre de la relation bancaire, humaines, dans la recherche de compétences, ou familiales.

L'interaction informationnelle passe également par celle communiquée par le porteur de projet auprès des acteurs en place. Il va bénéficier d'une forme d'approbation de sa démarche, de la construction d'une réputation. Non encore inséré dans un réseau de professionnels, le porteur novice de projet de création d'une TPE va laisser une trace dans son environnement susceptible de pénétrer indirectement la bulle phénoménologique du conseiller financier. Pour GRANOVETTER (1985), les individus ont une préférence répandue pour traiter avec des individus à la réputation connue. Cela suppose que l'identité et les relations passées du porteur de projet ont une importance certaine dans la perception que le conseiller financier peut en avoir. Cela suppose également l'effet inverse, c'est-à-dire que le porteur de projet sera perçu au travers des relations qu'il a su nouer avec des acteurs réputés sur un territoire.

Cet éclairage par les réseaux sociaux donne plus de relief à l'approche proxémique collective territoriale. Elle positionne le porteur de projet dans un ensemble de relations typiques d'un territoire. Elle illustre également les possibilités d'insertion d'un nouvel intervenant et la perception que le conseiller financier peut avoir de sa démarche. La dimension interpersonnelle du fonctionnement d'un (et dans un) réseau est mise en exergue dans le cas de la TPE où l'entrepreneur incarne toutes les dimensions de l'entreprise.

Conclusion du chapitre 1

L'objectif de ce chapitre était de mettre en évidence la spécificité de la gestion et de l'administration d'une TPE, approche permettant de stigmatiser une forme, au sens de MARTINET (1990), d'un élément théorisable. Nous avons pour cela passer en revue de nombreuses approches de la littérature consacrée aux PME et aux TPE. Ces approches, pour les plus anciennes, ne correspondent plus parfaitement aux PME modernes qui ont évolué de manière considérable depuis le développement des TIC. Elles bénéficient, à présent, d'outils de gestion simplifiés ou spécifiques complets. La vulgarisation des logiciels de gestion commerciale, de gestion de la relation client, de comptabilité, des progiciels de gestion intégrée, permet au dirigeant de réaliser aisément ses tableaux de bord, de définir et de suivre des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui vont orienter sa prise de décision et lui indiquer le résultat de ses efforts engagés vers le futur, avec des objectifs précis (défendre précisément la marge, développer le chiffre d'affaires sur certaines périodes creuses…). Les approches « PME » dans lesquelles étaient inclues les TPE donnent une base de travail que nous avons explorée pour mettre en évidence des points plus précis correspondant à la TPE traditionnelle, mais également à la TPE plus exceptionnelle, celle dénaturée au sens de TORRES (1997), celle organisée pour MARCHESNAY[73] (2003) ou encore la Gazelle pour BIRCH (1979). En partant de ces définitions de la PME adaptée à la TPE, nous avons réalisé une revue de littérature des courants théoriques. Nous nous situons dans le courant paradigmatique de la spécificité tout en reconnaissant l'existence de critères de contingence rendant cette population particulièrement hétérogène. Nous avons, à ce propos, repris de nombreuses approches typologiques permettant d'organiser cette diversité. Nous reconnaissons également l'existence de TPE radicalement différentes, illustrées par DESMARTEAU et SAIVES (2004) avec les TPE du secteur des biotechnologies. Ces TPE sont à part, soit des formes hybrides en cours de métamorphose, soit des entreprises extrêmement spécialisées travaillant sur des nanomarchés et exploitant un avantage concurrentiel lié à la petite taille.

[73] MARCHESNAY (2003, p 112) propose une approche dyadique de la TPE en présentant les TPE nucléaires et les TPE organisées, avec plus de collaborateurs, correspondant à la « micro-industrie » hyperspécialisée utilisant des outils de gestion qualifiés par l'auteur de néo managériales.

Ces TPE dénaturées apparaissent selon DESMARTEAU et SAIVES (2004, p. 2), comme *« spécifiques (relativement à l'espèce), et spéciales (singulières et particulières dans leur genre, celui de la TPE organisée) »*. Notre représentation schématique (Figure 1.03) positionne ces formes dans leur spécificité et dans leur dénaturation.

En guise de conclusion, notre travail de distinction fait ressortir les éléments suivants que nous utilisons pour caractériser la TPE.

- Une TPE est une **entreprise de petite taille** en termes de salariés, de ressources matérielles et de ressources financières. Elle n'a pas franchi de seuil organisationnel du fait de **son faible développement** et reste dans une **configuration en termes de gestion et d'administration proche de celle créée par le propriétaire dirigeant à l'origine.** Nous pensons que le nombre de neuf salariés, généralement adopté, représente un maximum pour conserver l'entreprise dans son organisation originelle. Cette dimension permet de limiter les possibles divergences de points de vue et d'organiser une cohérence d'ensemble basée sur une communication interpersonnelle non formalisée.

- La TPE est une organisation minimaliste qui « **externalise » sa flexibilité**, particulièrement financière, les limites de l'entreprise ne sont plus clairement définies, ce qui la rend dépendante d'un fonctionnement d'ensembles d'acteurs ayant des intérêts communs dans la démarche. L'approche par les réseaux sociaux permet de comprendre et d'expliquer l'organisation de ces interactions essentielles au fonctionnement d'une TPE.

- L'entrepreneur créateur développe une **relation fusionnelle** avec son entreprise (la gouvernance est personnifiée, **il ne partage pas son pouvoir de décision, la gestion est centralisée et la coordination basée sur la proximité.** Il **utilise ses réseaux** pour prendre la bonne décision.

- **Les raisons de la création de l'entreprise se perpétuent dans son développement**.

- La TPE répond **aux objectifs personnels** de l'entrepreneur déclinés en termes de **croissance ou d'équilibre personnel et organisationnel**.

- **L'expérience de la captation de valeur (PATUREL, 2007) transforme**

l'entrepreneur et peut modifier son attitude face à la croissance.

- Le dirigeant d'une TPE agit dans un **contexte fortement contingent**, ses actions sont à analyser en fonction de ses **caractéristiques psychologiques,** mais également dans le cadre d'une certaine **rationalité opératoire**.

- La stratégie est **intuitive et peu formalisée**, la concurrence s'affronte pour des parts de marchés. Cette notion de marché ne semble d'ailleurs pas adaptée à la TPE qui raisonne davantage en termes de clientèle (LETOWSKI, 1987). La démarche commerciale marketing n'est pas vue comme une nécessité, les entrepreneurs cherchant davantage à éviter la concurrence qu'à l'affronter (PACITTO et JULIEN, 2004), en préférant satisfaire et fidéliser le client. Ils disposent néanmoins d'informations pertinentes sans recours aux démarches marketing[74].

En adoptant le point de vue proxémique territorial, et sa dimension collective, nous reformulons et complétons notre démarche de définition par le tableau 1.04 suivant, inspiré par TORRES (2004) et complété. La TPE est avant tout une entreprise, dans un réseau social, adoptant une gestion de proximité, terme à prendre de manière multidimensionnelle. Cette démarche a pour but de diminuer l'incertitude entourant les prises de décision de l'entrepreneur. TORRES (2006) démontre que si l'incertitude relative aux acteurs proches diminue, la performance de l'entreprise est meilleure. MOGOS-DESCOTES et alii (2004) illustrent ce besoin de proximité même pour les entreprises travaillant à l'international, approche transposable à un marché local ou national. Les rencontres permettent aux acteurs de bénéficier de meilleures informations et de diminuer d'autant les risques pris, élément confirmé par l'éclairage des réseaux sociaux.

[74] MALLARD (2006) propose une typologie des comportements des TPE vis-à-vis du marché avec les qualificatifs de commerçant (21 %), réglementé (15 %), dépendant (7 %), réseauteur régional (19 %), démarcheur (9 %), entrepreneur globalisé (8 %), publicitaire (11 %), hors calcul (10 %).

D'une SPÉCIFICITÉ de gestion…	**…à une gestion de PROXIMITÉ**
Hiérarchisation des capitaux, propriété	*Proximité capitalistique* *Banque de proximité*
Responsabilités envers l'environnement, éthique et réputation	*Proxémique territoriale*
Objectif non optimal de richesse	*Proximité sécurisante*
Centralisation de la gestion	*Proximité hiérarchique*
Flexibilité	*Proximité des marchés et adaptation*
Flexibilité externe	*Proximité du réseau des parties prenantes*
Petite taille	*Proximité spatiale*
Stabilité de la petite taille	*Proximité de l'origine*
Faible spécialisation	*Proximité fonctionnelle*
Systèmes d'information informels et simples	*Systèmes d'information de proximité*
Stratégie intuitive ou peu formalisée	*Proximité temporelle*
Management interpersonnel	*Proximité humaine*
Marché local[75]	*Proximité de la clientèle*
Encastrement territorial	*Proximité des réseaux*
Réseau conseil	*Proximité des acteurs et confiance*
Convergence des points de vue	*Proximité culturelle*[76]

Tableau 1.04 : D'une gestion spécifique à la proximité territoriale
D'après TORRES (2004), JULIEN (1994) et HIRIGOYEN (1981), adapté par l'auteur.

[75] On peut distinguer le quartier, la ville, la région, le territoire national et l'international pour les dimensions du marché. Un marché local est un marché où l'entrepreneur peut avoir un contact direct avec son client.

[76] Notons tout de même que DESMARTEAU et SAIVES (2004) mettent en évidence la diversité culturelle des membres de la TPE comme facteurs de réussite des TPE du secteur des biotechnologies, ce qui peut être rapproché des liens faibles de GRANOVETTER (1973). La diversité, dans le premier cas, et la capacité de créer un réseau relationnel innovant, dans le second, ont en commun l'exploitation de la richesse née de la différence des acteurs.

Chapitre 2. Projet de création de TPE de l'entrepreneuriat.

Section 1 :
La population au cœur de notre réflexion

- Les professionnels
- L'entrepreneur novice

Section 2 :
Le processus entrepreneurial

- Entre gestation et gestion de la TPE
- Un processus daté
- La formalisation du projet

Section 3 :
Appartenance des TPE au champ de l'entrepreneuriat

- La captation de valeur
- Le changement chez l'individu
- Conclusion

Notre travail doctoral s'incrit dans le cadre des Sciences de Gestion qui ont vocation selon VERSTRAETE (2006) à étudier la conception, le gouvernement, le pilotage des organisations à objectif socioéconomique afin de les comprendre et de pouvoir améliorer leurs performances. Le chercheur est amené à étudier les objets dans ce champ en les appréhendant du côté des entreprises comme du côté des acteurs qui participent à ces organisations, qui en sont à l'origine, qui les portent ou qui sont portés par elles. L'utilité que nous assignons à notre travail est de fournir une compréhension d'un moment clé dans le processus de création d'entreprise, à savoir les demandes de financement. Dans cette démarche, nous montrons l'importance du jeu des acteurs, et notamment le comportement du porteur de projet. Nous isolons également les principales variables à l'origine de l'envie de financer un porteur de projet au sein d'une TPE par un conseiller financier. Cette démarche nous amène à nous positionner plus précisement dans le champ de l'entrepreneuriat. DERY (1997) considère que « *tout champ de recherche est un espace sociocognitif regroupant des chercheurs travaillant pour l'apport de connaissances sur les objets identifiés par les membres de la communauté le constituant* ». Cette remarque citée par VERSTRAETE (2006) nous amène à réfléchir sur la cohérence de notre travail avec le champ, sur la légitimité de notre démarche et de ses résultats. Un champ peut être vu comme une cible avec un cœur correspondant à ce pourquoi le champ a été défini. Ce cœur est entouré de cercles plus ou moins espacés qui correspondent aux travaux des chercheurs élargissant le champ ou proposant de nouvelles orientations. Pour VERSTRAETE (2006), plus on s'éloigne du cœur, plus le travail risque d'être qualifié « d'excentrique ». Pour l'auteur (2002), un champ de recherche est « *un ensemble d'objets, des notions et des concepts étudiés par une communauté de chercheurs regroupés pour élaborer des connaissances savantes à propos de ces objets, notions et concepts. Le champ est consacré par cette communauté qui s'y reconnaît, par des revues, colloques, symposiums… qui y sont dédiés. L'aspect cumulatif et complémentaire des travaux de recherche cristallise le champ* ». Le risque d'excentration est présent **quand un chercheur explore un objet en friche, comme peut apparaître la TPE**. À première vue, une démarche sur le financement des projets de créations ex nihilo ou de reprises d'entreprises de très petite taille s'inscrit dans le champ de l'entrepreneuriat[77] et dans le champ plus vaste des Sciences de Gestion. C'est la nature de la TPE qui semble poser le plus de problème pour

[77] Voir PATUREL (2004) pour une définition d'une thèse en entrepreneuriat.

son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat. La question que le chercheur peut se poser relève de l'intérêt d'engager une recherche doctorale sur des **événements entrepreneuriaux de par leur forme** mais dont **la nature entrepreneuriale pose problème**. Nous répondons à cette question en reprenant le titre d'une section de MARCHESNAY (2003) : ***Sortir de l'entrepreneuriat.*** Cette idée est excessive et provocatrice, mais elle pose le problème de l'approche entrepreneuriale du champ en décalage avec la réalité du monde de la TPE. Loin de nous l'idée de sortir réellement du champ, nous souhaitons juste réfléchir sur l'opportunité de parler de la TPE dans le champ de l'entrepreneuriat. Pour cela, et en reprenant les arguments de MARCHESNAY, il semble utile de sortir de la focalisation sur les PME et sur l'esprit d'entreprendre **persistant**. Des démarches sont déjà engagées pour aborder l'entrepreneuriat en dehors de ce cadre peut être sclérosant. La forme « entrepreneuriale » de la TPE n'est pas systématique. Nous avons vu dans le Chapitre 1 qu'une part importante des TPE est constituée d'entreprises qui ne connaîtront jamais un taux de croissance élevé susceptible de générer une importante et durable création de valeur. La phase entrepreneuriale apparaît datée, circoncise dans un espace temporel réduit à la phase de création, d'impulsion et de stabilisation de l'organisation support de l'idée. Une fois cette phase terminée, la recherche de l'équilibre de la TPE est davantage du ressort du **gestionnaire dirigeant** que de **l'entrepreneur dirigeant**. D'un autre côté, la taille TPE peut être vue comme une étape et pas forcément comme un statut. Dans cette optique, il est clair que les TPE les plus performantes et les plus dynamiques vont franchir des paliers, développer le volume des affaires et accroître les indicateurs retenus pour définir la taille. Elles quittent le champ pour passer dans celui des PME ou se dénaturent dans de rares cas en mêlant très petite taille et hautes performances. Il ne reste donc à terme qu'une grande majorité de TPE présentant un faible taux de croissance. Cette faiblesse de développement est consécutive à l'aspect traditionnel de l'activité ou à une volonté du dirigeant.

Travailler sur le financement de la TPE implique une démarche relevant de l'entrepreneuriat. Que « l'esprit entrepreneurial » s'essouffle dans la majorité des cas ne doit éloigner le chercheur du fait que, parmi ces entreprises en gestation objet du champ, certaines vont connaître la croissance et changer de statut. Même si leur proportion reste faible, voire très faible, nous pensons qu'il y a un intérêt scientifique et managérial à se

pencher sur cette catégorie d'entreprises. Au-delà de l'aspect conceptuel de la TPE et de sa congruence avec le champ de l'entrepreneuriat, nous nous interrogerons sur le statut épistémologique d'une recherche sur la TPE dans le Chapitre 4.

Dans ce chapitre, nous préciserons, dans la section 2.1., la population au cœur de notre réflexion, à savoir les porteurs de projet novices qui vont former la clientèle des « professionnels » auprès des banques. Nous situerons le financement du projet dans le processus entrepreneurial dans la section 2.2. La section 2.3. nous permettra de positionner notre démarche dans le champ de l'entrepreneuriat en tenant compte de certaines limites inhérentes au comportement du propriétaire dirigeant.

Nous profitons également de ce chapitre pour poser régulièrement des questions sur des thèmes que nous aborderons ensuite sur le terrain.

2.1. La population au cœur de notre réflexion

Le type TPE n'est pas une représentation de la clientèle des banques. Pour répondre aux besoins des différentes catégories de clients, les banques ont diversifié les métiers et les spécialités des conseillers financiers. Elles emploient ainsi des conseillers clientèle haut de gamme également appelés conseillers en gestion de patrimoine[78], des conseillers « éducation nationale », des conseillers clientèle agricole, des conseillers PME… Nous nous intéressons ici aux particularités de la clientèle *professionnelle* composée essentiellement de TPE.

2.1.1. Les professionnels

La gestion de la clientèle « entreprises » par les banques est le résultat d'une segmentation en fonction des besoins spécifiques inhérents à la taille ou l'activité des organisations. Généralement, les banques distinguent la catégorie des « **professionnels** », regroupant la quasi-totalité des TPE, et la catégorie « **PME** ». Suivant l'établissement bancaire, cette

[78] Les exemples que nous donnons le sont à titre générique, les banques développent leur terminologie propre pour désigner une catégorie précise de clients et donc de conseillers.

catégorie de clientèle « professionnels » comprend des entreprises issues des secteurs du commerce, des services, des professions libérales, de l'artisanat, de l'agriculture et des petits industriels (TPI). Les critères retenus par les banques pour leur segmentation concernent l'effectif et le chiffre d'affaires. Une entreprise de la catégorie "professionnels" a de 0 à 20 salariés et son chiffre d'affaires annuel est inférieur à 1 500 K€ pour certaines banques (Banques Populaires par exemple), 7 500 K€ pour d'autres (Crédit Mutuel par exemple). Cette catégorie se distingue des portefeuilles « PME » dont la taille, les effectifs et l'activité bancaire sont plus importants. L'intérêt de cette segmentation est d'obtenir, pour la banque, la meilleure répartition de ses agents face aux demandes particulières des catégories citées. Un boulanger de quartier n'a pas les mêmes besoins en termes bancaires qu'une unité de production de deux cents employés travaillant sur des marchés internationaux. Un conseiller financier professionnel gère de trois cents à cinq cents clients, un conseiller PME moins de cent. L'approche PME demande davantage de compétences techniques pour le conseiller, les montants en jeu sont plus importants et les besoins souvent plus techniques (crédit documentaire, affacturage, gestion de trésorerie, télétransmission, épargne salariale…). La relation demande davantage de connaissances de l'entreprise et de disponibilité pour le conseiller. Les dossiers de création avec la taille PME sont exceptionnels pour les banques de proximité[79]. Les portefeuilles PME sont souvent constitués à partir de comptes professionnels dont le développement, la métamorphose, le passage d'un seuil de croissance amène le critère de la taille à dépasser les normes de la segmentation bancaire.

Les porteurs de projet de création d'une TPE vont être reçus au sein des agences bancaires par des conseillers financiers gérant des portefeuilles de comptes professionnels. Les projets de créations de TPE présentés à ces conseillers revêtent des réalités très diverses dans des secteurs d'activité variés. Ces dossiers sont généralement classés en six catégories selon qu'elles touchent :

- l'artisanat ;
- le commerce de gros ou de détail ;
- l'agriculture ;

[79] Selon l'INSEE, les créations d'entreprises avec plus de 10 salariés représentent 1,1% des entreprises créées en 2006, contre 87 % sans employé en 2007 (source : INSEE PREMIERE n°1172, janvier 2008).

- l'industrie ;
- les services aux particuliers et aux entreprises ;
- les professions libérales.

Nous ne souhaitons pas nous intéresser ici aux deux problématiques que sont l'agriculture et les professions libérales. Ces métiers possèdent des caractéristiques propres très marquées qui apporteraient un biais trop important aux résultats de notre travail. Les professions libérales sont souvent en position de force vis-à-vis des banques eu égard aux rentrées financières importantes qu'elles apportent et aux garanties d'activité liées à la simple ouverture de leur lieu d'exercice. Les professions agricoles bénéficient, quant à elles, d'interventions des pouvoirs publics et de systèmes d'aides et de garanties organisés et confédérés[80] qui interfèrent dans le processus entrepreneurial tel que nous l'envisageons pour une TPE.

La population qui nous intéresse est donc constituée des entreprises et des projets relevant du commerce, des services, de l'industrie et de l'artisanat avec un effectif de moins de vingt personnes et un chiffre d'affaires prévisionnel limité (de moins de 7 500 k€). Nous nous concentrerons sur les porteurs de projet développant leur première entreprise : le banquier n'aura pas de possibilité de se baser sur l'existant pour prendre sa décision et c'est donc ce qui se passe pendant le premier entretien de financement qui apparaît comme déterminant. Nous avons choisi la population des **entrepreneurs sans expérience**, car elle est la plus typique de la situation que nous souhaitons expliquer. Elle correspond également à la volonté des pouvoirs publics de « voir » davantage de créateurs potentiels s'engager dans la voie des affaires en tant qu'auto-entrepreneur.

2.1.2. L'entrepreneur novice au cœur de notre réflexion

Nous souhaitons concentrer ce travail de recherche sur une catégorie particulière de créateurs d'entreprise : les entrepreneurs sans expérience ou entrepreneur novice. Nous englobons dans cette catégorie tous les porteurs de projet quels que soient leur activité, leur cursus, leur âge, leur situation de départ. Nous nous concentrons sur les porteurs de projet

[80] Système de garanties AGRIDIFF (aides aux exploitations agricoles en difficulté) auquel participent les Directions Départementales de l'Equipement (DDE) par exemple.

n'ayant jamais été propriétaires ou dirigeants d'une entreprise. Cette approche concerne aussi bien l'employé qui rachète l'affaire de son patron que l'étudiant qui se lance en affaires dès l'obtention de son diplôme. Le point qui nous intéresse est **l'absence d'expérience de la gestion au sens large d'une entreprise et l'impossibilité pour le conseiller financier de se baser sur le passé pour prendre sa décision.**

WESTHEAD et alii (1999, 2003) présentent une typologie des créateurs en distinguant les **entrepreneurs novices** des **entrepreneurs en parallèle** et des **créateurs en série.** Les entrepreneurs en parallèle se caractérisent par des créations de nouvelles organisations avec ou sans lien d'activité entre elles, l'entrepreneur restant en place dans l'organisation de départ. Les créateurs en série sont des entrepreneurs qui se concentrent sur le lancement et le développement de structures productives. Dès que ces phases permettent de stabiliser l'entreprise, ils la cèdent pour passer à un nouveau projet de création. Ces deux dernières catégories connaissent des résultats nettement supérieurs aux autres types de création par la capacité des créateurs à pérenniser leur travail et une certaine expertise entrepreneuriale. Les entrepreneurs qui n'en sont pas à leur coup d'essai disposent d'un savoir-faire particulier et on peut mettre en avant leurs capacités à créer de la valeur et des emplois[81].

Pour identifier l'entrepreneur novice, nous pouvons essayer de dresser un portrait « en négatif », inverse, représentant les avantages de l'expérience, de l'expertise au sens de READ et SARASVATHY (2004). Comme il est en effet difficile de dire **ce que les novices ne savent pas faire**, il est préférable de voir **ce que savent faire les experts**. Un entrepreneur expert bénéficie d'une certaine structuration de son mode de pensée lui permettant de percevoir plus vite les solutions face à une situation entrepreneuriale. Il fait appel pour cela à ses souvenirs pour comparer l'existant avec une situation connue et un comportement efficace. Cette forme d'apprentissage correspond à une pratique délibérée, l'expression d'une motivation pour comprendre ce qui se passe, ce qui s'est passé avec un constat de la performance éclairé par le comportement et son analyse critique. L'expertise entrepreneuriale suppose la maîtrise de tous les stades du processus et de la prise de décision y afférant. L'expert cherche des effets à ses actes en pensant au futur quand un novice recherche des causes en se tournant vers le passé. L'expérience modifie la manière de penser des entrepreneurs en passant de la causalité à l'effectuation. L'effectuation est un mode de raisonnement qui s'oppose à la causalité. Le mode causal part d'un objectif,

[81] WESTHEAD et alii préconisent de concentrer les aides publiques sur ces types de créateurs. L'objectif est d'améliorer les systèmes d'aides sans négliger la nécessaire introduction de nouveaux intervenants dans le tissu économique.

définit la problématique comme un choix de trajectoire la plus efficace pour atteindre cet objectif. L'effectuation a pour base un ensemble de ressources disponibles à partir desquels l'entrepreneur construit ses objectifs possibles. READ et SARASVATHY schématisent le raisonnement comme suit :

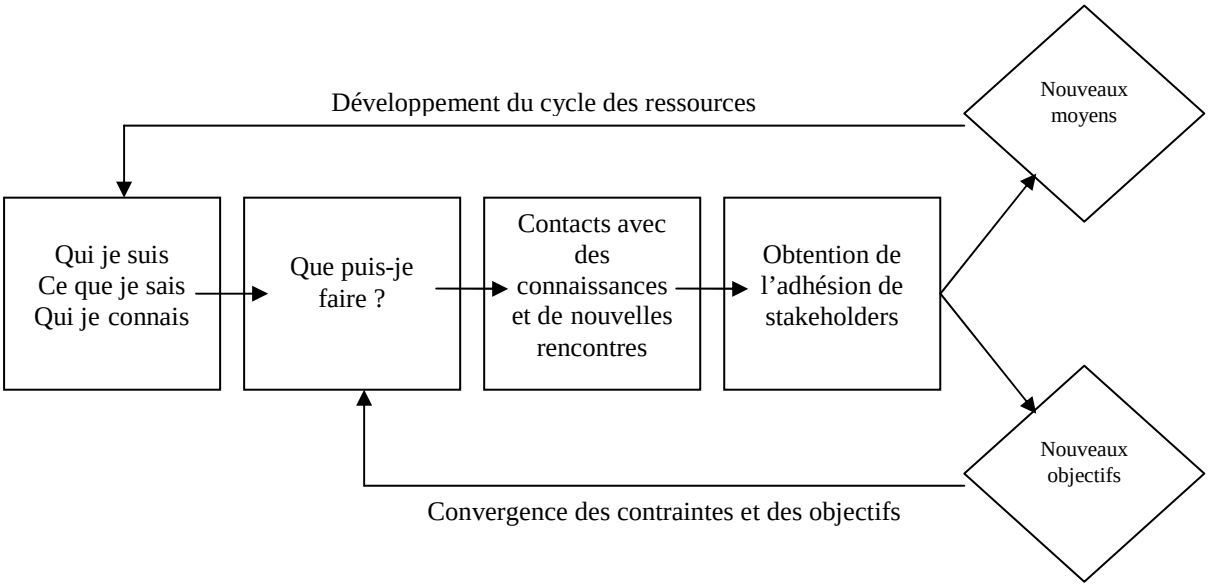


Figure 2.01 : le processus d'effectuation d'après READ et SARASVATHY (2004)

Les entrepreneurs experts ont également pour avantage sur les entrepreneurs novices de savoir que l'erreur existe et qu'il faut se préparer à réagir, à mesurer des pertes et faire des choix douloureux quand un novice risque de paniquer, de s'entêter, de reculer la prise de décision en espérant des jours meilleurs et, finalement, de se retrouver dans une situation inextricable. Le fait également pour le novice de se concentrer sur des éléments nouveaux (conception de l'offre, constitution du réseau par exemple) ne lui permet pas d'observer son environnement de manière attentive. Il a tendance à le considérer comme immuable, passif quand l'expert va rechercher des variations de la configuration de l'environnement pour agir, ou travailler à faire évoluer cet environnement.

Cette distinction novice – expert peut être utile pour diriger les efforts des porteurs de projet novices et augmenter leurs chances de succès. Notre objectif personnel dans cette recherche est d'apporter à l'entrepreneur novice des éléments dont dispose déjà

l'entrepreneur en série ou l'entrepreneur en parallèle, à savoir une bonne connaissance des mécanismes bancaires et de la manière de convaincre ces acteurs, de les faire adhérer au projet pour user d'une terminologie propre à la théorie des parties prenantes sur laquelle nous nous appuierons plus tard. Cette problématique peut faire appel au champ de la recherche cognitive pour expliquer des différences de comportements. Cette approche se recentre sur l'entrepreneur en tant que personne. Depuis les divergences relatives à l'approche par les traits, l'approche cognitive de l'entrepreneuriat apporte selon MITCHELL et alii (2002, p 95) un changement intéressant :

« La vision cognitive peut très bien être utilisée comme un outil efficace dans la reconnaissance et la compréhension de phénomènes jusque là inexpliqués dans le domaine de la recherche entrepreneuriale. […] Spécifiquement, le point de vue cognitif peut nous aider à comprendre comment les entrepreneurs pensent et pourquoi ils agissent de cette manière, ce faisant, il nous fournit des arguments théoriques rigoureux et vérifiables sur ces éléments distinctifs[82] *».*

Ce qui nous intéresse aujourd'hui est de comprendre les faiblesses de la démarche des entrepreneurs novices dans le cadre de la recherche de ressources et, plus particulièrement, des financements auprès des banques. Il est clair que sans expérience, le novice ne sera pas forcément convaincant dès le début de son projet. Il est probable qu'il réalisera un travail important susceptible de le transformer au niveau de ses connaissances comme de sa manière de penser. Il sera, par exemple, plus difficile pour un débutant de demander de l'aide, de surpasser cette résistance naturelle (BISK, 2002[83]). Cela lui fait prendre conscience de ses erreurs et va à l'encontre du désir d'indépendance, même quand celui-ci dépasse le raisonnable.

Ramené à l'objet de notre recherche, nous pouvons estimer que l'entrepreneur novice ne dispose pas de l'expérience nécessaire pour aborder l'entretien de financement dans les meilleures conditions. Son manque de connaissances des tenants et des aboutissants de la relation bancaire va se traduire par des erreurs et des incompréhensions de la réaction du conseiller financier. L'entrepreneur ne sait pas ce que le conseiller attend comme

[82] Traduction personnelle.

[83] Bisk, L. (2002). "Formal Entrepreneurial Mentoring: The Efficacy of Third Party Managed Programs", *Career Development International*, 7(5), cité par AUDET et COUTERET (2005).

informations. Nous pointons du doigt une des faiblesses évidentes des entrepreneurs novices qui est le manque de certaines ressources rares comme les compétences entrepreneuriales, l'insertion dans des réseaux sociaux. Convaincre un conseiller financier que le projet est viable et que le prêt sera remboursé sans pouvoir mettre en avant un certain nombre d'informations expliquant et justifiant comment cela sera fait, paraît une tâche des plus difficiles. Aussi, nous nous pencherons sur les informations fournies et leur impact sur la construction de l'envie de financer. Nous étudierons également la perception par le conseiller des capacités du porteur de projet et leur cohérence avec un comportement professionnel attendu.

2.2. Porteurs de projet et processus entrepreneurial

Pour PATUREL (2007), *« l'entrepreneuriat est, à partir d'une idée, l'exploitation d'une opportunité dans le cadre d'une organisation impulsée, créée de toute pièce ou reprise dans un premier temps, puis développée ensuite, par une personne physique seule ou en équipe qui subit un changement important dans sa vie, selon un processus qui aboutit à la création d'une valeur nouvelle ou à l'économie de gaspillage de valeur existante »*. Cette définition de l'entrepreneuriat fait appel à sept paradigmes, sur lesquels repose le domaine de recherche et que développons ci-dessous. La présentation suit un ordre hiérarchique allant jusqu'à l'approche la plus pertinente, bien que tous ces éléments puissent être combinés.

- **L'approche par les traits**, abondante jusqu'en 1985, devait répondre à la question : Qui est l'entrepreneur. Cette démarche a été mise en retrait[84] et ne présente aujourd'hui que peu de pertinence. PATUREL et RICHOMME-HUET (2007), dans un développement plus actuel de la dialogique de BRUYAT (1993), soulignent cependant l'intérêt de connaître l'entrepreneur pour caractériser le changement que la création ou la reprise de son organisation peut avoir sur lui. Dans notre démarche, le changement

[84] Voir GARTNER W.B. (1985).

est un élément important car nous nous intéressons aux porteurs de projet novices. Nous pouvons également faire un parallèle avec le modèle des 3 E (PATUREL, 1997, 2007) et l'entretien de financement. Le conseiller financier va essayer de percevoir qui est son interlocuteur. Il va s'attacher à évaluer E1 et à mesurer son impact sur la pérennité du projet. Bien qu'insatisfaisante seule, cette démarche revêt tout de même un intérêt certain dans notre démarche, moins pour définir l'entrepreneuriat.

- **L'approche par les faits** devait s'attacher à analyser les étapes et les comportements des entrepreneurs. Très descriptive, cette approche correspond à la question Quoi. La faiblesse de cette démarche réside dans la difficulté et le risque de transposer des méthodes d'un cas particulier à un autre. L'acte d'entreprendre, a fortiori dans le cadre de la TPE, est fortement contextualisé, contingent et ce qui est valable pour l'un, ne l'est pas forcément pour l'autre. Nous soulignons cependant l'importance de ce que fait le porteur novice de projet de création d'une TPE et l'impact que l'exhaustivité de sa démarche peut avoir sur la décision de le financer ou non. Une analyse de ce qui est fait permet également de comprendre l'insertion dans les réseaux sociaux et la place des parties prenantes (E3), nécessaires à l'obtention des ressources.

- **L'approche par l'impulsion d'organisation** reprend les deux pratiques entrepreneuriales que sont la création ex nihilo et la reprise d'entreprise. Bien que créer une organisation quand un entrepreneur part en affaires puisse paraître une évidence (PATUREL, 2007), cette organisation impulsée va avoir une certaine importance dans le cadre de notre recherche. Le porteur de projet va, en effet, présenter un ensemble le plus cohérent possible ou l'entreprise (E2) sera également analysée par le conseiller financier.

- **L'approche par les opportunités** met en avant les capacités de l'entrepreneur à percevoir dans son environnement (E3) des éléments dont il va pouvoir tirer profit. L'entrepreneuriat apparaît comme l'organisation nouvelle des ressources dans le but de mieux satisfaire une demande solvable. Pour PATUREL (2007), il *«revient à organiser de façon originale, nouvelle, si possible difficilement imitable et peu substituable, des ressources possédées, en vue de saisir une opportunité d'affaires »*. Un porteur de projet de création d'une TPE devra convaincre les parties prenantes et, parmi elles, le conseiller financier que son projet est de nature à répondre à une demande identifiée et

que la manière de répondre à cette demande est suffisamment particulière pour qu'un nouvel entrant ne vienne pas, à son tour, proposer une meilleure solution. Les artisans présentent, dans ce cadre, une particularité au sein de l'ensemble des porteurs de projet. Dans une certaine mesure, ils ne craignent pas la concurrence car leur savoir-faire les distingue. Peu importe le nombre de restaurants déjà en place dans une ville, un bon cuisinier aura toujours du monde à table. Saisir l'opportunité et convaincre le conseiller financier revient alors à prouver, dans le cas de notre cuisinier, qu'il est capable de mieux satisfaire la clientèle et, donc, de capter une valeur suffisante.

- **L'approche par les processus** concerne l'ensemble des démarches et des étapes clés qui permettent de passer de l'idée d'entreprendre à une entreprise rentable. L'intérêt de cette approche est d'identifier les moments clés pour isoler les éléments difficiles et proposer des solutions. Notre travail s'inscrit dans ce cadre. Nous souhaitons mettre en évidence les éléments du financement d'un porteur de projet de création d'une TPE et apporter des solutions aux problèmes rencontrés. Nous revenons sur ce point après cette énumération (section 2.2.1.).

- **L'approche par l'innovation** concerne tous les éléments nouveaux apportés par l'entrepreneur. L'innovation est à prendre au sens large : nouveau produit ou service, nouvelle organisation, nouveau marché, nouvelle démarche mercatique, nouveau mode de commercialisation… Dans le cadre de notre travail, le porteur de projet doit mettre en évidence ce qu'il apporte de nouveau et qui lui permet de trouver sa place dans les affaires.

- **L'approche par la captation de valeur nouvelle ou existante** est une démarche beaucoup plus récente (PATUREL, 2005, 2006, 2007). Elle correspond davantage aux deux pratiques que sont la création ex nihilo et la reprise. Le porteur de projet met en évidence sa capacité, liée à une innovation, à capter de la valeur nouvelle ou bien à économiser de la valeur existante, à éviter son gaspillage. Cette idée de captation est plus opérationnelle que la création de valeur. Elle met surtout en relation l'entrepreneur (E1), son entreprise (E2) et son environnement (E3). C'est cette faculté de capter de la valeur qui doit permettre de démontrer au conseiller financier que la dynamique économique est de nature à rembourser les prêts demandés. Nous reviendrons sur ce paradigme dans la section 2.3.

Ces sept éléments forment un ensemble cohérent pour approcher l'entrepreneuriat et analyser les objets de recherche de ce champ. L'idéal type entrepreneurial embrasse l'intégralité de ces nouveautés, de ces paradigmes. Ceux-ci ne sont ni indissociables, ni exclusifs.

Sans laisser de côté les autres éléments, et en considérant un individu sans expérience de la création ou de la reprise, nous souhaitons à présent positionner l'entretien de financement, entre un porteur de projet de TPE et un conseiller bancaire, dans le processus entrepreneurial. Celui-ci apparaît comme une dynamique chaotique, intégrant différentes phases et différents moments critiques. Nous aborderons dans cette section la place de l'entretien de financement dans ce processus puis le caractère daté de la démarche de création d'une TPE. Nous présenterons également le travail de formalisation de la démarche et son impact sur le développement du processus.

2.2.1. Entre gestation du projet et gestion de la TPE

Approcher la création d'une organisation, la création de valeur, la perception et l'exploitation d'une opportunité suppose une vision dynamique du phénomène entrepreneurial par le biais du processus entrepreneurial. Bien connaître comment se passe les choses et dans quel contexte, permet de mettre en évidence le ou les éléments importants favorisant soit la réussite, soit l'échec de la démarche entrepreneuriale. Ce point de vue est celui des pouvoirs publics qui sont demandeurs d'une analyse plus fine des procédures et des processus afin de coordonner et de rationaliser leurs interventions en faveur de la création d'entreprises et d'emplois. Le développement des Maisons de l'Entrepreneuriat ou l'incitation à *l'auto-entrepreneuriat* du Rapport HUREL (2008) vont dans ce sens, en apportant une aide matérielle, mais également un suivi en termes de gestion et de conseil qui permettent d'éviter aux créateurs de commettre certaines erreurs. En ce qui concerne la recherche universitaire, l'approche par le processus est un moyen de modéliser la démarche entrepreneuriale complémentaire à d'autres approches, même si un modèle intégrateur prédictif n'a pas encore vu le jour, les éléments à prendre en compte étant trop nombreux et leurs interactions trop complexes.

Une des premières approches du processus a été de se poser des questions sur ce que fait l'entrepreneur : le QUOI. C'est cette approche comportementale, « behavioriste » que GARTNER propose en 1988 pour palier au manque de résultats de l'approche par les traits : le QUI. Il préconise de regarder ce que fait l'entrepreneur plutôt que de rechercher qui est l'entrepreneur. L'effort de recherche se concentre sur les phases de préparation et l'émergence organisationnelle. C'est une étape intéressante dans une transition de la recherche vers l'étude globale du processus de création d'entreprise : le COMMENT. Le processus entrepreneurial dépasse ensuite cette notion de comment pour devenir le centre de gravité du champ de l'entrepreneuriat (FAYOLLE, 2005). Le processus apparaît comme un élément multi facettes : processus d'identification d'opportunité, processus de création d'une nouvelle organisation, processus d'intégration dans les réseaux sociaux … Un travail important de définition est toujours en cours pour identifier et caractériser les éléments du processus entrepreneurial. Ce phénomène dynamique doit être décomposé pour en identifier les parties et sous parties et voir s'il existe un enchaînement préférable à un autre, quelles sont les activités incontournables et les interactions prévisibles. Quel est l'ordre des étapes, leur durée, le rythme le plus performant ? Quelle aide le chercheur peut-il apporter aux acteurs après avoir identifier différentes phases correspondant à autant de difficultés ? La richesse de la littérature relative au processus entrepreneurial témoigne de l'importance du thème pour les chercheurs et ce processus peut être divisé en trois phases : 1) la formation de l'intention entrepreneuriale, 2) l'initiation du projet et 3) le démarrage de l'entreprise nouvelle. Certaines approches procèdent à un découpage en quatre phases avec : 1) l'initiation, 2) la préparation, 3) le démarrage, 4) la consolidation. Pour BYGRAVE (1989), le processus entrepreneurial est un processus de devenir autant qu'un état de l'être. L'approche doit donc s'intéresser à ce que fait l'individu en tant que pratiques mais également à ce qui le pousse à agir, ce qui englobe des dimensions psychologiques et environnementales. L'entrepreneur est à la base du processus entrepreneurial. Il faut tenir compte des transformations que le créateur subit lors de l'apprentissage et de la modification de ses perceptions de l'environnement, de son rôle au sein de cet environnement.

Nous souhaitons positionner l'entretien de financement dans le processus entrepreneurial. En suivant les définitions des différentes approches, l'entretien de financement fait partie de la recherche de ressources, c'est-à-dire la deuxième phase. Cette phase consiste à préparer et initier la nouvelle organisation. Elle intervient donc après la décision de créer

l'entreprise et correspond à la phase de concrétisation de cette décision. Il s'agit en fait de la période où l'individu va préparer la création de manière plus ou moins intensive, dans un processus itératif pendant lequel les éléments fondateurs de l'intention peuvent être remis en cause, en particulier la perception de la faisabilité de l'acte (EMIN, 2003). Les caractéristiques de l'individu comme sa persévérance et son désir d'indépendance seront des éléments clés au niveau personnel (voir section 1.3.1.3.) qui lui permettront de franchir les obstacles comme peuvent apparaître les contraintes imposées par un financement bancaire.

Notre contact avec le terrain nous montre également que les conseillers financiers attachent une grande importance à ces éléments de préparation et font rapidement la différence entre un porteur de projet bien organisé, bien préparé, qui a fait le tour de son projet, et celui qui va présenter un projet formaté sans réel travail de fond personnel. Nous reviendrons également dans la partie résultat sur l'importance de la perception de la préparation par le conseiller. Pour revenir au porteur de projet, l'émergence organisationnelle et le processus entrepreneurial ont donné lieu à une abondante littérature couvrant la gestation de l'idée d'entreprendre, la désirabilité de l'acte, l'intention, la formalisation, la création de l'organisation et sa gestion dans le temps. Sans reprendre tous les éléments propres au processus, nous situons notre approche entre les deux états définis par SAMMUT (1995, citée par EMIN 2003), plus précisément à la fin de la période de gestation et avant la période de gestion de l'entreprise. Le projet doit être prêt et formalisé, les premiers contacts noués, mais le porteur de projet n'est pas encore tenu de réaliser des actes de commerce et de gestion. Nous sommes à la frontière entre la création et le démarrage. Nous souhaitons positionner la recherche de financements bancaires dans ce processus comme une étape clé du passage de la gestation à la mise en oeuvre. VERSTRAETE (1999) pense que seule l'étude du passage de l'un à l'autre de ces deux états est pertinent dans la recherche sur le processus entrepreneurial. Il est certes primordial de comprendre les éléments et les forces agissant sur ce processus, mais essayer de borner différentes étapes ressemble plus à du saucissonnage qu'à autre chose selon ses dires. Les éléments interagissant sont trop nombreux, surviennent de manière différente d'un cas à l'autre et, finalement, il semble plus intéressant d'essayer de comprendre ces éléments et de voir comment leur conjonction permet de passer du stade du projet à celui de la mise en œuvre. GASSE (2003) présente une synthèse des éléments et influences affectant l'idée et l'acte d'entreprendre (Figure 2.02).

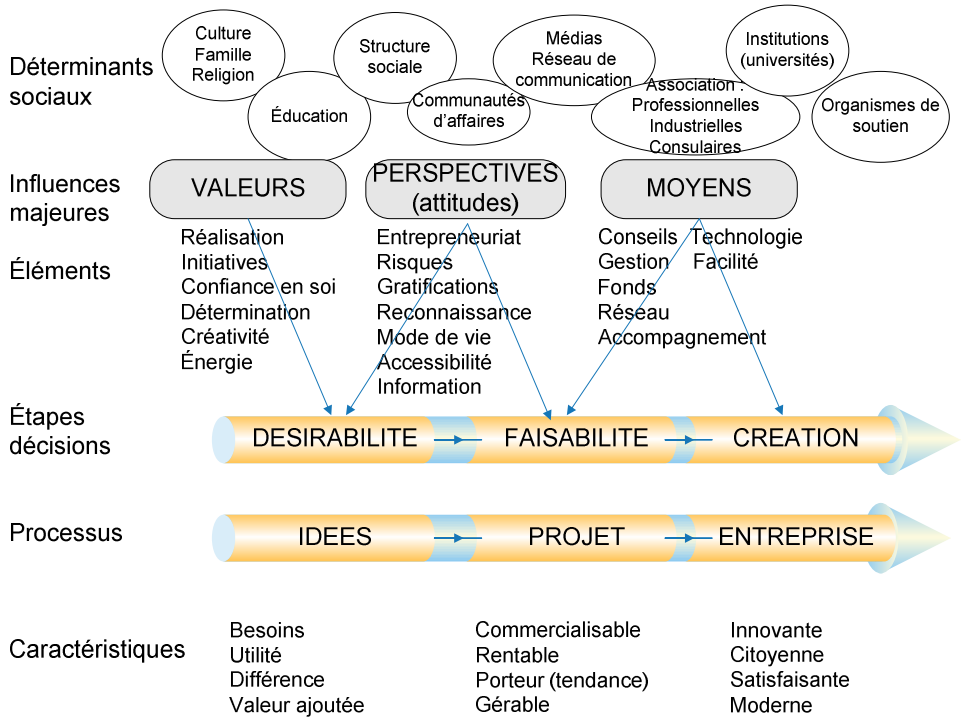


Figure 2.02 : influences de l'environnement sur le processus entrepreneurial
d'après Yvon GASSE (2003)

Nous situons notre « domaine » de recherche entre la faisabilité et la création, à la charnière entre le projet et l'entreprise, par l'étude de l'influence majeure des *moyens* et de l'élément *fonds* cités par GASSE. Nous nous concentrons sur la capacité du porteur de projet à mobiliser des ressources financières par l'obtention d'un prêt bancaire. Les autres éléments sont, bien sûr, importants dans notre approche, mais seulement en tant qu'influences pour permettre l'obtention d'un prêt bancaire.

Le rôle de l'entourage proche est également primordial à cet instant par la validation ou non de la cohérence du projet avec les choix familiaux. Cet environnement peut être un support et renforcer la motivation de l'individu ou, au contraire, un frein fort au développement de l'activité concrète. Le passage de la préparation à la création effective peut apparaître comme la résultante d'une prise de décision personnelle motivée par de nombreux intervenants tels que famille, conseils (comptable en particulier), clients potentiels, réseaux… si la zone de cohérence est suffisante. La banque joue également un rôle important dans la consolidation de l'idée entrepreneuriale. Si elle décide de financer, c'est une confirmation très forte du bien fondé de la démarche, ce qui va avoir un effet important sur la personnalité du porteur de projet qui adopte le statut d'entrepreneur en lieu

et place de ce qu'il était avant (étudiant, salarié, chômeur…). Le changement est soudain et l'obtention de ces ressources marque un nouveau départ. Si, par contre, le conseiller décide de ne pas financer le projet, cela peut marquer un coup d'arrêt définitif dans le déroulement du processus entrepreneurial. On voit l'importance de cette rencontre avec un conseiller financier, les enjeux pour le porteur de projet et la pression qui pèse sur les épaules de ce dernier avant et pendant la rencontre. Entre ces deux points, on retrouve des situations intermédiaires où l'entrepreneur tenace va travailler son projet jusqu'à obtention des financements nécessaires. Il peut également décider de se passer des financements bancaires et rechercher d'autres sources, souvent nettement plus limitées[85]. L'entreprise peut se retrouver dans une véritable situation de sous capitalisation qui lui sera fatale au moindre problème affectant directement la trésorerie : un impayé par exemple ou une crise de croissance mal accompagnée par des financements court terme adéquats.

Au-delà de la demande de financement, la relation avec la banque s'avère en France incontournable par **l'ouverture d'un compte courant[86] isolant les opérations réalisées à titre professionnel**. Nous sommes assez loin de la facilité de partir en affaires des pays nord américains. Pour la France, l'article L123-24 prévoit *(Loi nº 2003-7 du 3 janvier 2003 art. 50 II, Journal Officiel du 4 janvier 2003) : « Tout commerçant est tenu de se faire ouvrir un compte dans un établissement de crédit ou dans un bureau de chèques postaux ».*

L'établissement bancaire n'est pas tenu d'ouvrir un compte à une entreprise, la Loi l'autorise à choisir ses clients, dans la limite du respect du droit au compte[87]. Il est clair

---

[85] Le recours à des business angels est très rare dans les projets de taille TPE car il concerne des approches très innovantes nécessitant des investissements lourds dès le début, avec une visibilité sur l'activité future assez réduite du fait du marché plus que du fait de l'équipe entrepreneuriale. Les autres solutions de financement que nous développerons plus tard ne permettent de démarrer que de petites structures (financement par love capital, la famille, les amis, le micro crédit…).

[86] Le compte courant, défini par la loi bancaire du 24 janvier 1984, correspond au compte bancaire ouvert à un professionnel. Il se distingue du compte chèque qui concerne les particuliers.

[87] **Article L312-1** (Loi nº 2001-1168 du 11 décembre 2001 art. 13 I 1º Journal Officiel du 12 décembre 2001) *« Toute personne physique ou morale domiciliée en France, dépourvue d'un compte de dépôt, a droit à l'ouverture d'un tel compte dans l'établissement de crédit de son choix ou auprès des services financiers de La Poste ou du Trésor public. L'ouverture d'un tel compte intervient après remise auprès de l'établissement de crédit d'une déclaration sur l'honneur attestant le fait que le demandeur ne dispose d'aucun compte. En cas de refus de la part de l'établissement choisi, la*

qu'une banque ne souhaite pas se cantonner à une simple ouverture sans aucun autre élément de sa panoplie commerciale, ce qui l'incite à sélectionner les dossiers les plus intéressants en comparant le risque lié à cette ouverture et le produit net bancaire qu'elle va dégager. Le risque est présent par la possibilité de voir le compte « déraper » dans le négatif et d'avoir à gérer un compte à problème, d'accompagner une entreprise vers le dépôt de bilan et ses possibilités (le redressement judiciaire ou la liquidation[88]). Cette pratique discriminante n'a absolument rien de choquant, mais elle semble particulièrement méconnue des porteurs de projets. Il existe aujourd'hui un fossé entre la banque moderne et ses prérogatives commerciales et la vision que peut en avoir un porteur de projet lambda.

2.2.2. Le processus entrepreneurial daté pour les TPE

La dimension temporelle du passage de la phase de gestation à la phase de gestion est mise en évidence entre autres par LIAO et WELSCH (2002). La gestation de l'entreprise apparaît comme un élément complexe, au déroulement non linéaire et fonction du temps. Il s'agit d'une séquence temporelle d'événements influents et d'activités dont l'objectif est la création. L'analyse de ce processus est difficile avec des théories simples et linéaires d'accumulation de caractéristiques et le recours à des théories complexes, telle la théorie du chaos, semble intéressant. Une analogie entre cette phase de création et l'approche de la tectonique des plaques peut être réalisée. La phase d'élaboration du projet est un ensemble de forces personnelles et contextuelles contingentes qui interagissent et luttent pendant une période sans qu'aucun mouvement ne paraissent. Le créateur et le projet évoluent en interne, mais rien ne se passe concrètement dans l'environnement. Cette lutte de forces plus ou moins antagonistes peut avoir deux conséquences :

- les forces s'annulent et le projet reste en l'état, le porteur de projet reste hésitant et s'abstient, repousse la phase de passage à l'acte irréversible ;
- la pression d'une force l'emporte, les autres cèdent avec pour conséquence l'abandon

personne peut saisir la Banque de France afin qu'elle lui désigne soit un établissement de crédit, soit les services financiers de La Poste, soit ceux du Trésor public ».

[88] En cas de redressement judiciaire, la banque doit ouvrir un nouveau compte stipulant le redressement par les lettres RJ en plus de la raison sociale de l'entreprise. Ce compte permet d'isoler les opérations après jugement et permettre à l'entreprise de fonctionner quasi normalement. Pour la banque, ces comptes RJ sont codés et ne peuvent fonctionner que de manière strictement créditrice.

du projet ou, au contraire, le passage à l'acte.

Le mouvement est important et soudain dans un sens ou dans l'autre avec des conséquences sur l'individu et sur son environnement, à l'instar d'un tremblement de terre. Il ressort que les individus connaissant le mouvement passent davantage d'étapes, réalisent davantage d'activités de préparation que ceux qui se contentent de concevoir sans essayer. ALSOS et KOLVEREID (1998) mettent en évidence ces hésitations des entrepreneurs novices à s'engager à cent pour cent, à investir leur propre épargne. Leur méconnaissance de la création d'entreprise et, par voie de conséquence, de la gestion d'une TPE les conduit à réaliser, à développer moins d'activités de préparation, de recherche d'information dans le cadre de leur projet. Cela peut avoir deux conséquences pour notre thème de recherche : le financement peut être refusé, car le conseiller estime que la préparation du projet n'est pas suffisante ou alors l'entreprise démarre, mais le manque de préparation est préjudiciable. L'entreprise est en difficulté, l'entrepreneur doit se « transformer » pour rattraper ce manque de préparation et acquérir les compétences qui lui font défaut. Le changement pour l'individu est très important et le fait de le subir au lieu de le rechercher aura une incidence sur sa perception de la gestion de la TPE et sur son approche de la croissance (voir paragraphe 1.3.1.2.). L'environnement sera perçu comme hostile ou munificent suivant le déroulement de cette transformation, de cette adaptation de l'entrepreneur aux exigences de fonctionnement de sa TPE.

2.2.3. La formalisation du projet entrepreneurial dans la phase de gestation

Concernant plus particulièrement les activités des individus dans cette phase de préparation, de viabilisation, SHANE et DELMAR (2002) mettent en évidence le processus d'organisation nécessaire à la réalisation d'outputs, en plus de deux autres variables que sont les opportunités et l'entrepreneur lui-même. L'organisation se fait au travers d'une série d'actions de planification et d'opérationnalisation impulsées avec différents degrés d'intensité, dans un ordre variable, à des moments différents. Pour ces auteurs, la préparation est une phase importante qui doit être formalisée sous la forme d'un plan d'affaires et d'un planning. Le premier document permet d'obtenir plus de crédibilité de la part des partenaires futurs de l'entreprise dont les banques, le second permet une

allocation des ressources dans le processus d'organisation et une concentration des efforts qui évite de se disperser inutilement. Ces éléments sont le sujet d'une controverse sur leur intérêt, GARTNER[89], CARTER et REYNOLDS les jugent secondaires, les auteurs et CASTROGIOVANNI militent pour[90], PATUREL (2005) critique la manipulation possible de tels documents et, plus particulièrement, l'étude de marché, sans remettre en cause leur nécessité dans le cadre d'une demande de financement. Il propose une nouvelle approche davantage axée sur la dynamique d'un environnement multidimensionnel et des avis d'experts. **Dans le cadre de notre recherche, nous nous interrogeons sur la place de la formalisation du projet dans ses différentes dimensions :** financière, commerciale, économique et personnelle.

Le porteur de projet va devoir réfléchir à l'éventuelle constitution d'une équipe en interne comme en externe[91] (BEN HAFAÏEDH, 2006), il va formaliser son projet sous forme d'un **plan d'affaires** (FILION et alii, 2006, p. 2), éventuellement travailler sur son **modèle économique** et surtout **rechercher des ressources**. Le premier entretien avec un conseiller financier pour obtenir le financement du projet intervient à cet instant du processus. Le porteur de projet va présenter un état d'avancement plus ou moins complet suivant l'importance que le porteur donne à cette étape. Il attend, en contrepartie de cette présentation argumentée, l'adhésion du conseiller à son idée d'affaires. La décision du conseiller sera influencée par la qualité et la cohérence du triptyque de ce qui est appelé les 3 B[92] : *Business plan*, *Business model* et *Business competences* (Figure 2.03). Il n'est pas nécessaire que les trois éléments soient formalisés. Le plus souvent, seul le plan d'affaires l'est car il contient les éléments chiffrés sur lesquels va reposer l'étude de financement. Le conseiller va percevoir le **modèle économique et les compétences entrepreneuriales lors de l'entretien**. Il va rechercher des informations sur la rentabilité de l'entreprise et, surtout, sur ce qui peut la rendre pérenne (PARANQUE, 2004).

---

[89] GARTNER écrit en 1989 : *« l'importance d'un plan d'affaires dans le processus d'obtention de fonds et de supports a besoin d'être étudié »* ; traduction personnelle.

[90] Cités par SHANE et DELMAR.

[91] BEN HAHAÏEDH s'appuie sur les travaux de BIRD (1989) pour distinguer l'équipe interne composée des salariés et des associés (équipe entrepreneuriale) et l'équipe externe qui correspond aux parties prenantes, aux relations nécessaires au développement et à la pérennité de la nouvelle organisation (réseaux, conseils, famille, amis, investisseurs privés).

[92] Cité par PLUCHART (2002).

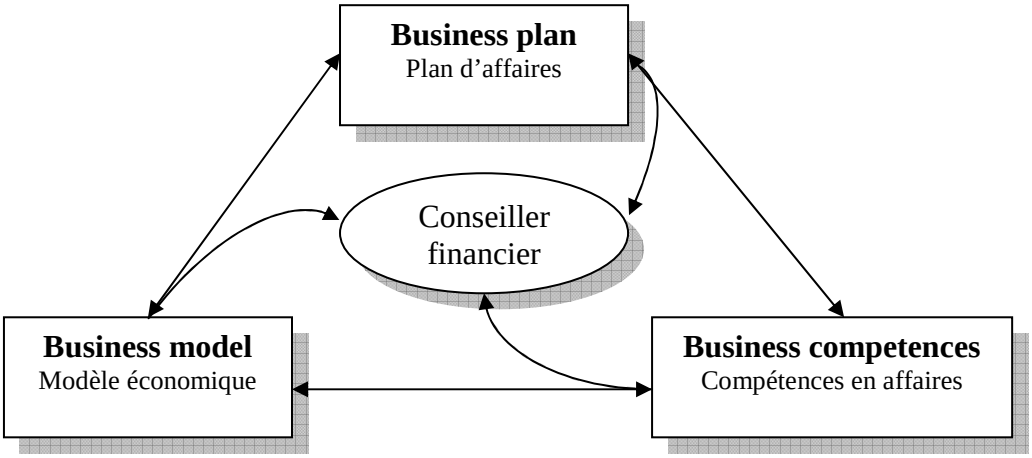


Figure 2.03 : la cohérence des 3 B et le conseiller financier
Source : l'auteur

Qu'il soit fait par le porteur de projet seul ou par un tiers conseil, le plan d'affaires reste un document succinct qui ne peut fournir que certaines informations dont la véracité reste à prouver dans une démarche classique d'étude de marché (PATUREL, 2005). Il est en effet facile aujourd'hui de réaliser un prévisionnel comptable en partant de ce que le porteur de projet souhaite comme rémunération, puis en remontant pour trouver le chiffre d'affaires correspondant à cet objectif[93]. L'intervention d'un tiers reconnu[94], avec une bonne réputation permet au conseiller de moins douter de la qualité des chiffres qui lui sont proposés. Nous nous trouvons dans la situation évoquée par PATUREL (2005) avec des avis d'experts dynamisant les forces en présences dans l'environnement et mesurant leur impact potentiel respectif. L'expérience du conseiller lui permet également d'identifier rapidement la fiabilité des chiffres et des intervenants. Il réalise pour cela une comparaison entre le projet et les affaires similaires qu'il peut avoir dans son portefeuille clients : comment s'est déroulé le lancement de l'affaire, la fiabilité des informations prévisionnelles avec les chiffres réels, la pertinence des conseils de l'expert prescripteur. Il va naturellement reproduire ces schémas et les projeter sur le nouveau projet, ceci étant également un point que nous souhaitons vérifier sur le terrain.

[93] Il existe sur Internet de nombreux sites permettant de réaliser un compte de résultat prévisionnel, un bilan et un compte de trésorerie. La rédaction des statuts pour la création d'une société est également très aisée. Si cela permet une économie substantielle, il manque tout de même l'expertise du conseil professionnel dont c'est le rôle : expert-comptable et conseiller juridique.

[94] Nous verrons plus tard l'importance de la réputation et de l'intervention des tiers.

Sans aller jusqu'à une étude de marché poussée[95], le plan d'affaires est l'élément de base sur lequel le conseiller va pouvoir travailler, en plus des éléments récoltés lors de la rencontre avec le porteur de projet. Ce plan d'affaires se doit d'être « professionnel » en ce sens qu'il donne des informations sur l'activité envisagée, mais également sur celui qui l'a réalisé par sa propreté, la qualité et la pertinence des informations fournies, la précision de leurs détails et l'intervention de professionnels reconnus. Nous souhaitons connaître l'impact que peut avoir un expert-comptable sur l'envie de financer un dossier. **L'intervention de certains experts favorise-t-elle le financement des porteurs de projet de création d'une TPE ?**

D'un point de vue pratique, la formalisation du plan d'affaires est également un élément fort dans la faisabilité perçue de l'acte entrepreneurial. Les travaux de LIAO et WELSCH (2002), évoqués ci-dessus, montrent l'importance d'un planning et d'un plan d'affaires précoces pour la survie de l'entreprise. Cette formalisation amène le porteur de projet à prendre un temps de réflexion sur la manière dont il souhaite organiser le futur, pour adopter l'approche comportementale efficace et efficiente. La préparation apparaît comme une phase primordiale : plus la préparation est importante et efficace, au sens où elle évite des efforts inutiles, plus les chances de survie sont grandes. Cela met également en évidence la forte probabilité d'échec des démarches de type just-do-it. Ce dernier point confirme notre point de vue sur les dangers de la mise en pratique directe des conseils et procédures proposées par une large presse spécialisée incitant à la création rapide, sur des exemples de réussites de modèles et négligeant les risques inhérents à de tels comportements. L'acte entrepreneurial n'est pas le fruit du hasard, ce qui incite davantage à l'avancée de l'entrepreneuriat en tant que champ de recherche et pourvoyeur d'outils pratiques dans le cadre des Sciences de Gestion. Pour MARCHESNAY et FOURCADE (2000) *« Le démarrage d'une nouvelle TPE ne peut être improvisé et il requiert de nombreuses heures d'études, de réflexion, de consultation et de recherche avant que le premier client soit accueilli. Ces heures "supplémentaires" consacrées à la préparation d'un bon démarrage peuvent rapporter gros à long terme, car elles offrent de bonnes chances à l'entrepreneur de se trouver, après quelques années, parmi le petit nombre de survivants »*. Pourtant, de nombreux porteurs de projet « tentent leur chance » avec des

[95] FILION et alii montrent qu'une grande majorité de porteurs de projet réalisent un plan d'affaires, mais que seulement 31 % contiennent une étude de marché complète et détaillée.

projets peu ou mal préparés, souvent par manque de connaissance de l'importance de cette phase de préparation. Nous vérifierons sur le terrain **l'importance de la préparation dans la construction de l'envie de financer un porteur de projet de création d'une TPE**.

2.3. Appartenance des TPE au champ de l'entrepreneuriat

2.3.1. De la dialogique de BRUYAT à la captation de valeur

Avant de développer les éléments plus récents permettant d'actualiser la dialogique développée par BRUYAT en 1993, nous souhaitons reprendre les éléments de base que sont l'individu et la valeur. Depuis 1993, de nombreuses connaissances ont été apportées et une certaine stabilité du champ a remplacé les débats sur le quoi, le pourquoi et le comment de la recherche en entrepreneuriat. La dialogique développée par BRUYAT est encore largement utilisée même si elle souffre également de certaines critiques. L'objectif de cette section est de proposer une vision complémentaire de cette approche (PATUREL, 2005, 2006, 2007 ; FOLIARD, 2005), en la revisitant au niveau de la *valeur* et en reprenant les changements pour l'individu. Nous nous efforcerons également de réintroduire ces approches dans le contexte où se déroule cette action (LEVY-TADJINE, 2005, p. 175) conformément à notre positionnement épistémologique et méthodologique. Nous mobiliserons pour cela des éléments de la théorie des conventions et la théorie des parties prenantes. Le porteur de projet novice va évoluer dans sa démarche au fur et à mesure des contacts qu'il va nouer avec des acteurs potentiels pour son projet. La situation idiosyncrasique de VERSTRAETE (2000) décrivant la réaction libre de l'entrepreneur à des éléments extérieurs, doit être pondérée par cette approche contextualisée. Le porteur de projet **doit faire adhérer** des éléments extérieurs à son projet, des parties prenantes, les *stakeholders* sans lesquels l'entreprise n'existe plus (FREEMAN et REED, 1983[96]). Il va donc faire évoluer son système de valeurs, ses conventions, ou adopter les conventions des autres parties prenantes. La multiplicité des échanges permet à l'entrepreneur d'apprendre comment se comporter et à gagner en crédibilité, ce qui est un des effets des réseaux sociaux. La recherche des contacts est un élément enrichissant dans la démarche de

[96] Cités par JOUISON et VERSTRAETE (2006).

préparation qui va modifier le porteur de projet dans sa manière de penser comme dans sa manière de faire. Il va utiliser la richesse des liens faibles au sens de GRANOVETTER pour se construire. La dimension cognitive de l'entrepreneur est modifiée par un phénomène de **socialisation entrepreneuriale et d'apprentissage intellectuel et comportemental**.

Avant de présenter les éléments plus modernes, nous présentons dans un premier temps la dialogique de BRUYAT (1993) dans sa présentation initiale.

2.3.1.1.. La nécessaire interprétation de la valeur nouvelle

2.3.1.1.1. La dialogique de BRUYAT

La présentation de Christian BRUYAT (1993, p. 63) définie l'entrepreneuriat autour de deux concepts : le changement pour l'individu et la création de valeur nouvelle. Le changement pour l'individu concerne les modifications opérées en lui par la préparation, l'acte entrepreneurial et les suites de cet acte. La seconde dimension concerne la création de valeur pour l'environnement, même si BRUYAT reste assez vague :

> *« - il peut y avoir création de valeur sans pour autant qu'il y ait de création de valeur nouvelle : il s'agit, par exemple, de continuer, peut-être sous d'autres formes (juridiques essentiellement), une activité existante, sans modifier de manière significative et à court et moyen terme les marchés servis, les fonctions commercialisées ou les modes de production ; d'un point de vue externe, rien ne s'est réellement passé, il n'y a pas de changement ;*
>
> *- une valeur additionnelle peut être créée au travers de la création d'une nouvelle organisation ou à l'intérieur d'une organisation existante ; cette valeur est plus ou moins importante : il y a peu de choses en commun entre le processus de création et de développement d'une activité nouvelle à fort potentiel de croissance et la création d'un petit commerce saisonnier ;*
>
> *- enfin, cette création de valeur peut se faire par l'exploitation d'une innovation ».*

Le modèle de BRUYAT[97] est développé sur la dialogique de l'individu et de la création de valeur en ce sens que l'individu est à l'origine de la création de valeur et que cette création agit sur lui en retour :

> *« - l'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur... Il en est l'acteur principal. Le support de la création de valeur, une entreprise par exemple, est la "chose" de l'individu, nous avons :*
>
> ***Individu*** → ***création de valeur***
>
> - *La création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investit l'individu qui se définit, pour une large part, par rapport à lui. Elle occupe une part prépondérante dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social...), elle est susceptible de modifier ses caractéristiques (savoir-faire, valeurs, attitudes...), nous avons :*
>
> ***Création de valeur*** → ***individu*** »

2.3.1.1.2. L'insertion des porteurs de projet de création d'une TPE novices

Suivant l'intensité de la création ou du changement, l'événement entrepreneurial concernant le porteur de projet TPE se situera dans la matrice (Figure 2.04) comme suit.

[97] BRUYAT Christian (1993, p. 58).

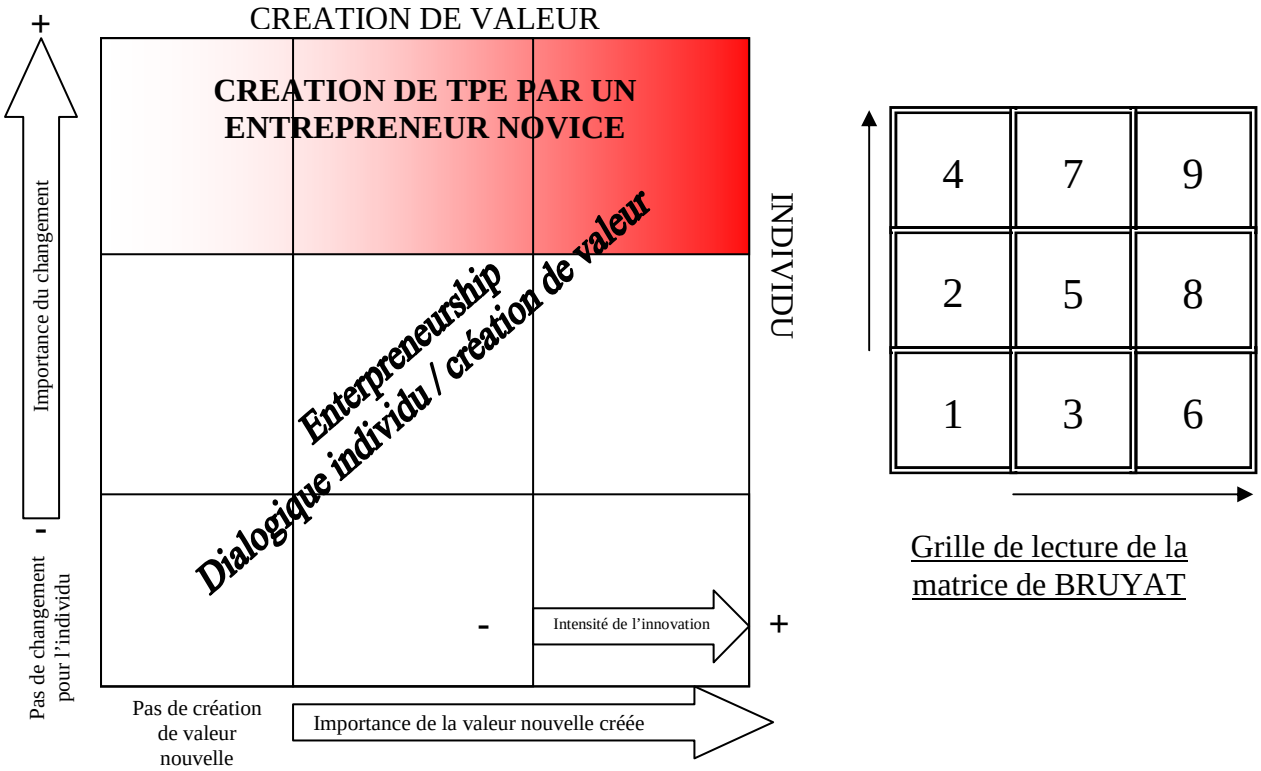


Figure 2.04 : La dialogique individu / création de valeur, d'après BRUYAT 1993

La grille de lecture permet de positionner le point de vue des chercheurs quant à l'appartenance ou non d'un phénomène au champ de l'entrepreneuriat.

Le projet TPE porté par un entrepreneur novice se place dans les cases 4, 7 ou 9. Dans deux cas sur trois (cases 7 et 9), la démarche relève de l'entrepreneuriat. Les projets développés dans la case 4 sont ambigus et c'est le rapport de l'individu à la valeur qui va déterminer l'intérêt de la démarche pour la recherche et le champ qui nous intéresse.

2.3.1.1.3. Création de valeur nouvelle, innovation et créateurs reproducteurs ou imitateurs

Positionner le caractère entrepreneurial du porteur de projet novice avec la dialogique développée par BRUYAT n'est ainsi pas aisé quand on aborde le thème de la création de valeur. En effet, la création de valeur nouvelle n'est pas une donnée facile à appréhender dans les domaines qui nous intéressent, mis à part pour certains artisans développant de

nouveaux produits[98] ou certains commerçants développant de nouvelles manières de distribuer leurs produits[99]. Nous sommes alors face à une innovation[100]. Nous reprenons ici notre questionnement précédent sur l'évolution de la dialogique en l'adaptant aux cas qui nous intéressent. Le porteur de projet de création d'une TPE développe son projet d'entreprise autour de la reprise d'une activité (fonds de commerce), de la création d'une nouvelle organisation par **l'imitation** d'une idée développée ailleurs ou de la **reproduction**. Précisons ici ce que nous entendons par reproducteur et imitateur : **un reproducteur**, au sens utilisé par DESCHAMPS (2000) s'évertue à préserver la valeur créée, à la reproduire au maximum ou à en limiter la diminution, la reprise d'entreprise en difficulté étant la meilleure illustration. **L'imitateur** va développer une nouvelle organisation en utilisant des concepts développés par d'autres. Son rôle est de les adapter aux spécificités de son propre marché. L'imitation peut concerner un produit – service, un mode de distribution etc.

Les trois catégories (repreneurs, imitateurs, reproducteurs) auxquelles nous ajoutons les créateurs innovants (non inclus dans ces trois catégories) rentrent exactement dans notre thème de recherche puisqu'elles constituent l'essentiel des opérations rencontrées sur le terrain et basées sur l'exploitation d'une opportunité, le marché étant constamment sous-exploité puisqu'une somme non négligeable d'informations n'est pas traitée par les

---

[98] Nous pensons en particulier à un joaillier ayant créé un nouvelle manière de porter ses créations associant le bijou lui-même et un bracelet, une bague ou un collier en simple cordelette de couleur. Le succès rencontré dépasse toutes ses attentes. Ce qui ne devait être au départ qu'un porte-bonheur de berceau s'est trouvé décliné en ligne complète de bijoux associée à une ligne de vêtements. Le phénomène est tel que cette création se retrouve également sur des autocollants apposés sur les voitures. Ces créations ont également été copiées avec comme conséquences de nombreux procès.

[99] Nous pouvons citer sur Roanne, une nouvelle épicerie de nuit ou sur Lyon des distributeurs Casino (Petits Casino 24) proposant une gamme de 200 produits, voir www.groupe-casino.fr

[100] Nous reprenons la définition de BARREYRE et LENTREIN (La participation des services achat à l'innovation dans les grandes entreprises industrielles : approche organisationnelle et problématique managériale, in *Futur et Gestion de l'Entreprise*, IAE de Poitiers, 1987) cités par BRUYAT (1993 p 64) : *Innover, c'est trouver une combinaison originale entre (...) :*

** un besoin à satisfaire (des fonctions à remplir)*

** un concept (modèle, idée, principe scientifique)*

** des ingrédients (matières premières, matières consommables, composants, sous systèmes...)*

** une technologie (méthodes, savoir-faire, outils)*

** des moyens (supports financiers, matériels, organisationnels..)*

(...) D'une manière générale, l'innovation est définie, dans cette étude, comme la réalisation et l'introduction dans un milieu donné d'une nouveauté porteuse de progrès, créatrice de valeur. L'innovation est donc caractérisée par deux attributs essentiels : la valeur et l'originalité. En schématisant, on peut considérer qu'une innovation, quelle qu'en soit la nature, crée de la valeur.

individus (KIRZNER, 1997). La forme TPE est certainement la plus adaptée pour déceler et exploiter des opportunités sur des marchés locaux, géographiquement circoncis, ne présentant pas un potentiel a priori suffisant pour intéresser ou justifier une entreprise de taille plus conséquente. La mortalité des entreprises et, plus particulièrement des TPE, peut également apparaître comme une opportunité. Cette approche écologique de l'entrepreneuriat présentée par ALDRICH (1990) pose cependant un problème vis-à-vis du conseiller financier qui sera réticent à financer une entreprise alors que des projets similaires ont connu la faillite. Le porteur de projet devra démontrer que la faillite précédente provient d'un mauvais ajustement de l'entreprise au marché ou d'une défaillance de la gestion, erreur que lui ne va pas commettre.

ALDRICH et MARTINEZ (2001) et ALDRICH et KENWORTHY (1999, 2001)[101] distinguent les entrepreneurs **innovateurs** et les **imitateurs**. Les organisations de ces derniers se définissent comme « *des organisations dont la routine et les compétences varient de manière imperceptible par rapport à celles qui existent dans les populations établies* ».

La notion d'imitation est basée sur le principe suivant : pour éviter les complexités importantes liées à la création ex nihilo, certains entrepreneurs profitent des connaissances et de l'expérience de la population qui les entoure[102]. Face aux compétences entrepreneuriales limitées des porteurs de projet de création d'une TPE qui ne peuvent être créatifs et innovants dans tous les domaines relatifs à leur entreprise, la démarche d'imitation, de mimétisme, est pertinente.

GARTNER (1988)[103] ajoute que l'innovation n'est pas une caractéristique d'un individu

---

[101] ALDRICH et KENWORTHY *The accidental entrepreneur : Campbellian antinomies and organizational foundings*, 1999, cités par Aldrich et Martinez (2001), traduction personnelle.

[102] ALDRICH et MARTINEZ (2001) écrivent p 43 : *« la transition entre entrepreneur naissant et entreprise débutante n'est pas simple. Dans de nombreux cas, les idées initiales des entrepreneurs naissants partent en fumée car leurs intentions ont été mal guidées ou qu'ils n'ont pu mobiliser les ressources nécessaires. Nombreux sont également ceux qui n'ont pu atteindre le niveau de contrôle nécessaire pour maîtriser profitablement les frontières de leur organisation. Le processus de création apparaît souvent chaotique, complexe et compressé dans le temps, du fait d'une extrême sélection des forces en présence. Ainsi, beaucoup de tentatives de création échouent. Une création qui survit adopte typiquement les routines existantes et les compétences de populations qui les entourent, mais certains peuvent en créer de nouvelles »*, traduction personnelle.

[103] Cité par Aldrich et Martinez (2001).

mais de ses actions. La valeur née de l'innovation peut éventuellement se comprendre comme la valeur nouvelle créée par une organisation nouvelle, même si celle-ci utilise les apports créatifs de ses consoeurs. L'innovation résiderait dans la capacité à atteindre le marché en faisant la même chose que les autres, à un delta près (zone géographique, contexte, époque). La valeur au sens de BRUYAT peut se comprendre ici à un niveau plus large comme le confort apporté à une population par un plus large choix de produits, la qualité des services rendus (et vendus bien sûr). DAVIDSSON (2003, p 9) suggère que les imitateurs entrent dans le champ de l'entrepreneuriat, en précisant que de telles entrées sur le marché apportent ce confort aux consommateurs, stimulent la concurrence et poussent les entreprises en place à imaginer de nouvelles solutions leur permettant de lutter efficacement. De plus, ces imitateurs ne sont pas des « clones » d'entreprises déjà existantes, chaque nouvelle entreprise percevant une opportunité sur un marché et y pénétrant, représente une valeur additive pour l'environnement. Dans le cadre de notre thème de recherche, cette petite variation entre l'existant et le projet imitateur revêt une grande importance : c'est le porteur de projet qui va faire que ce qui fonctionne ailleurs sera viable ici, c'est ce que le conseiller financier va essayer de percevoir, aidé en ce sens par une référence, une représentation concrète du projet par le biais de ce qui existe ailleurs.

La plupart des entreprises naissent en rapport avec une activité d'imitation des idées, des méthodes, des produits, plus globalement de la manière dont se crée la valeur dans les entreprises existantes. « *La distinction entre innovateur et reproducteur*[104] *est un grand pas vers la démystification de l'entrepreneur. […] Surestimer la capacité d'innovation et les traits personnels de l'individu a caché le rôle majeur de l'imitation dans le processus entrepreneurial. La théorie évolutionniste attire notre attention vers le rôle numériquement dominant des reproducteurs sur les innovateurs* ». Par ces termes ALDRICH et MARTINEZ (2001) confortent notre approche de la dialogique de BRUYAT, approche par une extension de l'idée de valeur aux imitateurs. Nous y ajoutons les **notions de reproduction de valeur et par extension la notion de sauvegarde de la valeur.** La valeur de la dialogique peut être perçue comme une valeur nouvelle, additionnelle et / ou liée à une innovation**,** elle peut également provenir de la **reproduction d'une valeur déjà existante par la reprise ou la sauvegarde d'une entreprise en difficultés**

[104] Terme à prendre au sens « imitateurs ».

(DESCHAMPS, 2000 ; PATUREL, 2005). Les efforts pour sauvegarder l'emploi et la structure de création de richesses doivent s'insérer dans une nouvelle présentation de la dialogique développée en 1993. Les récents développements de PATUREL (2005, 2006, 2007) et plus particulièrement la notion de captation de valeur permettent de dépasser les éléments réducteurs de la présentation initiale de BRUYAT (1993).

2.3.1.1.4. La captation de valeur nouvelle ou existante.

La représentation de BRUYAT privilégie les activités génératrices de valeur nouvelle, ce qui paraît réducteur au vu de notre développement précédent sur l'imitation et la reproduction. Les travaux de PATUREL (2005, 2006, 2007) permettent de lever l'ambiguïté relative à cette valeur. L'aspect polysémique du terme valeur est révélateur des différentes dimensions embrassées par cette notion : elle représente aussi bien les revenus de l'entrepreneur, la rémunération des acteurs partie prenante, le confort des consommateurs ou le développement économique et social d'un territoire ou de la Société au sens large, sans que cette valeur ne représente forcément un progrès[105].

La valeur en tant que **représentation de l'interactivité de l'individu acteur et de son environnement** est un élément fort pour l'entrepreneur puisqu'elle touche son activité, ses buts, ses moyens, son statut social, son genre de vie, son savoir-faire, ses valeurs, ses attitudes[106], son approche de la croissance, l'éthique et la base de la relation avec les autres acteurs[107]. Ces éléments sont exacerbés dans le cas d'un porteur de projet de création d'une TPE qui va incarner cette création de valeur aux yeux des autres (statut perçu) et au profit des autres. Les interactions dont nous parlons posent ainsi la question de la destination de cette valeur nouvelle illustrée précédemment par les différentes réalités couvertes par ce même terme. Nous pouvons présenter une partie de ces questionnements relatifs à la valeur comme suit.

- Cela peut être une valeur pour l'entrepreneur et dans ce cas nous pouvons parler de

[105] PATUREL (2006) parle, par exemple, d'activités remettant en cause les valeurs morales de la société mais répondant tout de même à une demande solvable.

[106] Selon l'énumération de PATUREL (2005, p 6).

[107] Sans parler de malhonnêteté, le rapport à la création de valeur peut conduire à des comportements opportunistes avec des différences de niveaux entre la démarche préméditée et une sorte de contrainte des événements qui pousse à une course en avant. C'est l'image du doigt dans l'engrenage.

valeur nouvelle mais également de **renouvellement de cette valeur** par les efforts de pérennisation entrepris nécessaires à la stabilité des revenus personnels de l'individu et de sa famille.

- La valeur créée ou à créer est le reflet de la performance réelle ou escomptée de l'individu, elle va servir d'indicateur pour les parties prenantes.

- Cette valeur peut également être envisagée au niveau des preneurs de risque, les shareholders (actionnaires), comme une rémunération de ce risque[108].

- Nous pouvons également percevoir la valeur nouvelle pour l'environnement et cela à différents niveaux : cela peut être un élément favorable au consommateur par le lancement d'une nouvelle offre, mais peut également être perçu au niveau d'un territoire par la dynamisation du tissu économique et les retombées qu'elle suppose.

- Comme le met en avant PATUREL (2005), nous sommes également en face d'une actualité brûlante où de nombreux chefs d'entreprises vont partir en retraite avec une préparation de leur succession minimaliste pour ne pas dire absente. Nous pensons que maintenir la valeur, renouveler cette valeur même en partie en reprenant les commandes d'une entreprise, que celle-ci soit saine ou en difficulté relève de la démarche entrepreneuriale. Nous partageons le point de vue relatif à l'entrepreneuriat vu comme un état d'esprit. La notion de captation de valeur existante (PATUREL, 2007) correspond à un état d'esprit se traduisant sur le terrain par des efforts substantiels pour créer ou maintenir un certain niveau de valeur quel qu'en soit le bénéficiaire. Éviter la destruction de valeur, son gaspillage, ou tout simplement l'économiser nous paraît tout aussi louable que la création nette.

- Au-delà de ces exemples de questionnements quant à l'approche de la valeur nouvelle, nous pouvons également nous pencher sur l'intérêt de cette valeur

[108] Notons ici que la valeur pour les actionnaires ne se confond pas avec les bénéfices de l'entreprise. Il y a création de valeur pour eux dès que la rentabilité des capitaux investis est supérieure au coût des différentes sources de financement utilisées ou que l'arbitrage en faveur de l'entreprise est plus profitable que les autres formes de rémunération (ALBOUY, 2006).

nouvelle. Créer un système efficace face à une demande solvable peut ne pas être « socialement correct », en atteste le développement et la modernisation des trafics en tous genres.

Cette présentation est loin d'être exhaustive et toutes ces problématiques illustrent l'importance de la notion de valeur créée par les entreprises nouvelles ou en transformation.

2.3.1.1.5. Une nouvelle représentation de la valeur : la notion de captation

Quatre réflexions s'imposent : **1)** dans un contexte économique tendu, les efforts menés pour sauvegarder l'emploi et la valeur créée dans les entreprises numériquement majoritaires que sont les TPE nous semblent être des activités pouvant s'insérer dans le champ de l'entrepreneuriat autour de notions qui s'apparentent au **maintien de la valeur existante** ou à sa **reproduction**. **2)** l'entrepreneur de petite taille prend une fonction sociale voulue par les gouvernements pour son potentiel de création d'emplois et sa créativité, voulue également par les entreprises dans des démarches d'externalisation et de recherche de souplesse (BOUTILLIER et UZUNIDIS[109], 2002). **3)** La création de nouvelles entités autour de concepts novateurs ou imités par une TPE pose comme difficultés le **degré entrepreneurial de la démarche dans le temps et le passage souvent mis en évidence d'entrepreneur à gestionnaire**. **4)** La **notion de valeur est un élément à élargir**. Elle peut être valeur pour l'environnement comme un confort supplémentaire apporté à la population, valeur plus économique et proche de la valeur ajoutée répartie, valeur plus interne par la création d'un emploi pour le porteur de projet.

Appréhender la valeur pour les TPE revient à la comprendre non seulement comme une innovation mais comme le fruit du travail et des efforts de l'entreprise que celle-ci soit récente ou non. Il nous semble que cette valeur créée, reproduite ou sauvegardée « quotidiennement » est un élément important quand elle est combinée à de réels efforts pour la faire subsister, la pérenniser dans l'espoir de la développer à nouveau, ce que PATUREL (2007) appelle la captation de valeur nouvelle ou existante (Figure 2.05).

[109] L'entrepreneur se décline en **entrepreneur technologique, entrepreneur de proximité et entrepreneur traditionnel.**

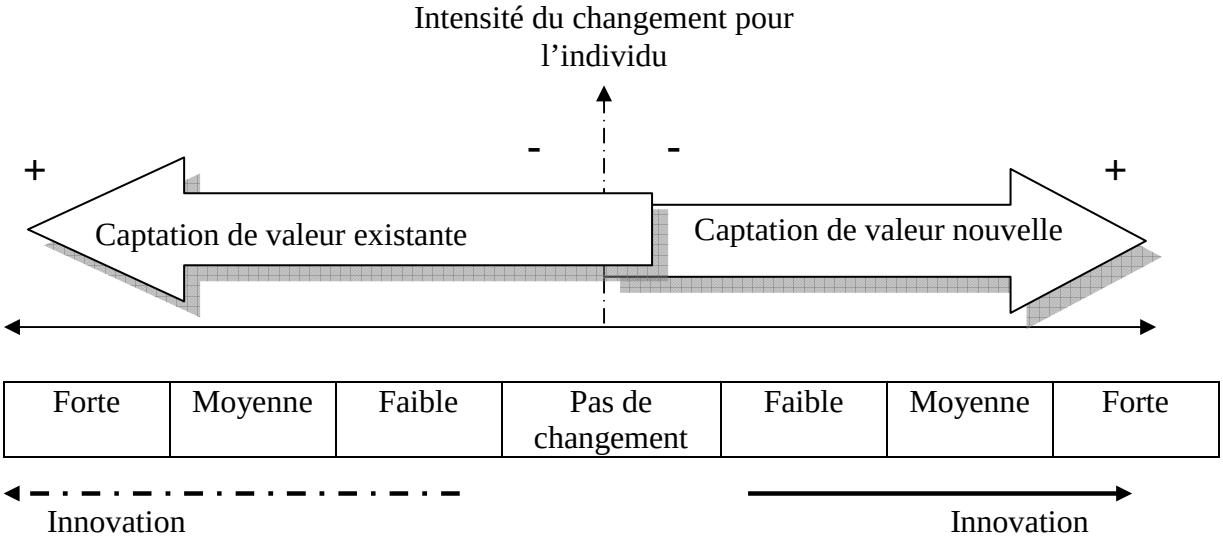


Figure 2.05 : La captation de valeur.
D'après PATUREL (2005, 2006, 2007).

La partie création ex nihilo ou reprise avec impulsion d'une nouvelle organisation plus prospère correspond à la partie droite de l'axe tandis que la partie gauche et la partie centrale concerneront les opérations de reprise avec captation plus ou moins forte de la valeur existante. Plus on s'éloigne de l'axe des ordonnées, plus la captation de valeur est forte. Le problème du positionnement des activités et leur caractère entrepreneuriale semble levé, du moins sur la partie jusque là ambiguë de la création de valeur.

2.3.1.2. Changements pluriels pour l'entrepreneur novice et nouvelle représentation de la dialogique

Le second axe est également l'objet de nos investigations : le ou les changements que connaît l'individu dans sa démarche entrepreneuriale.

BRUYAT présente sa dialogique en mettant en avant un changement pour l'entrepreneur. A partir du moment où il y a changement consécutif à l'interaction avec l'objet créateur de valeur, nous sommes dans le cadre de sa réflexion. Il écrit p 67 :

> *« La création de valeur peut (ne pas) constituer un changement pour l'individu. Changement quant à son statut social, à ses responsabilités, au contenu même de son travail, aux savoir-faire qu'il doit maîtriser... L'ampleur du changement*

pour l'individu ne dépend pas seulement de la "situation d'arrivée" mais aussi de la "situation de départ". Autrement dit, l'ampleur du changement sera plus importante pour le créateur d'un petit commerce[110]*, ancien cadre technique d'une grande entreprise papetière, au chômage depuis plusieurs années, que pour un intrapreneur ayant développé, avec succès, dans une grande entreprise du secteur électronique, une innovation, et ayant reproduit cette expérience pour son propre compte avec l'appui de son ancien employeur ».*

Pour préciser le changement que connaît un porteur novice de projet de création d'une TPE, nous utilisons la grille développée par PATUREL (2006). Entreprendre correspond à un état d'esprit dans lequel un individu, ou une équipe, accepte de prendre des risques par la prise d'initiatives bousculant une manière de vivre, dans l'optique d'améliorer une situation personnelle ou d'apporter une amélioration à la situation des parties prenantes du projet[111]. Cet esprit et cette volonté de relever le défi constituent le moteur et le cœur de l'entrepreneuriat, ainsi que l'énergie de la démarche entrepreneuriale. Le risque est un élément important indissociable de l'esprit d'entreprendre. Prendre ce risque, c'est accepter le changement dont l'intensité peut varier en fonction de la situation de départ et de la modalité choisie pour entreprendre (intrapreneuriat, acadépreneuriat par exemple). La perception de ce risque, et des faibles possibilités de retour en arrière, peut représenter des freins pour les individus ne disposant pas pleinement de cet état d'esprit et de cette volonté de prise d'initiatives. Les différentes démarches mises en place par les pouvoirs publics correspondent, dans une certaine mesure, à la volonté de diminuer le risque réel ou perçu, et faciliter le démarrage des affaires. Nous pouvons par exemple citer le nouveau statut d'auto-entrepreneur limitant les risques personnels ou la possibilité pour des chercheurs publics de réintégrer leur fonction initiale, après une tentative de valorisation de leurs travaux de même que les congés « création d'entreprise » proposés aux salariés du secteur privé.

PATUREL (2006) propose une grille permettant de mesurer le changement de l'entrepreneur consécutif au lancement de son projet. Ce changement se décline selon

[110] Signalons que BRUYAT illustre son propos en utilisant un exemple de TPE.

[111] La plupart des projets se situent dans une démarche marchande, dans une optique de distribution de la valeur captée entre les parties prenantes. L'entrepreneuriat associatif présente des démarches à but non lucratif, dans le secteur non marchand, par exemple les activités des Organisations Non Gouvernementales (DOUBA, 2002).

quatre points présentés ci-dessous.

- Le premier point concerne le passage d'un statut de salarié à un statut d'indépendant, de patron, avec toutes les situations intermédiaires et les possibilités, ou difficultés, de retour en arrière que nous venons d'évoquer. Ce changement est à rapprocher des modifications cognitives de l'individu présentées par VERSTRAETE (2000). Le changement dans son **statut** ou dans son **identité** est consécutif à un nouveau positionnement des acteurs dans leurs actions et dans un certain cadre moral (DOWNING, 2005) et contextuel. VERHEUL et alii (2005) mettent en évidence cette construction personnelle de l'entrepreneur et la vision d'être un entrepreneur, vision liée aux comportements vécus dans les affaires. Le créateur de TPE vit une transformation si son comportement et l'environnement sur lequel il agit diffèrent de ce qu'il avait l'habitude de connaître. Cette modification affecte son identité. La construction sociale de l'individu impacte également son statut et la manière dont il le perçoit. Le créateur de TPE prend conscience de sa dimension économique, de l'importance de son rôle et de sa fonction[112]. Il perçoit ces changements dans le cadre de son réseau social.

- Le métier exercé par l'individu est un changement souvent profond pour l'entrepreneur. Il passe en effet de l'exploitation de compétences maîtrisées dans le cadre de son activité salariée et de savoirs consécutifs à sa formation, à une nouvelle approche, un nouveau métier intégrant de nouvelles dimensions dans lesquelles il n'est pas expert et dont il devra acquérir les compétences. Le nombre de ces nouvelles dimensions à maîtriser et l'écart entre le bagage de l'individu et ces compétences indispensables traduit l'intensité du changement de métier. Le changement dans son **savoir-faire** implique que l'entrepreneur novice soit confronté à de nouvelles tâches auxquelles il n'est pas forcément habitué : négociation avec des clients et des fournisseurs, prise de décision, gestion globale de l'entreprise, recherche et mobilisation de ressources. La concentration de toutes les fonctions dans la même personne impose au porteur de projet de subir une véritable transformation, car rien ne prépare à cette réalité. L'apprentissage peut se

[112] Une illustration plus terre à terre réside dans le perception d'être « patron », terme que nous avons souvent relevé lors de nos discussions plus ou moins formelles avec les porteurs de projet, sans que ces porteurs de projet ne puissent définir précisément ce qu'ils entendent par patron, si ce n'est l'expression de leurs motivations pour partir en affaires.

faire par renforcement des routines et des manières de faire, on parle alors de simple boucle ; il peut également se faire par remise en cause des fondements des connaissances, on parle ici d'apprentissage en double boucle.

- Les modalités de l'acte d'entreprendre et, plus particulièrement, le lien avec l'organisation impulsée, amènent un changement à des degrés différents. L'intensité ne sera pas la même dans un cas d'intrapreneuriat, d'essaimage ou ne création ex nihilo (ou reprise) d'une organisation indépendante à l'activité précédente.

- L'implantation géographique est également un élément du changement, plus ou moins fort suivant la délocalisation de l'individu. L'implantation dans une zone géographique différente va forcer l'entrepreneur à redécouvrir son environnement proche, à assimiler ses particularités en termes de valeurs et de comportements, à s'insérer dans un réseau social structuré.

Pour chacune de ces variables, PATUREL (2006) retient une intensité de modification selon trois niveaux : faible (f), moyenne (M) ou forte (F). Le changement global pour le porteur de projet est une combinaison des quatre facteurs, en partant également du principe qu'un changement fort entraîne le changement final vers une intensité plus élevée.

Le porteur de projet doit également prendre des risques pour que sa démarche puisse être qualifiée d'entrepreneuriale. Dans les TPE, le porteur prend un risque conséquent car multidimensionnel, il investit beaucoup dans son entreprise : son patrimoine, son emploi, son métier, son savoir-faire et sa réputation. Le passage du statut de salarié sécurisé et sécurisant au statut d'indépendant entraîne inévitablement un changement important dans la démarche de l'individu. L'action représente la dimension praxéologique du modèle de VERTRAETE (2000).

Combinaison des niveaux de changement	Intensité du changement final (de 1 faible à 15 très intense)
4 f	1
3 f + 1 M	2
2 f + 2 M	3
1 f + 3 M	4
4M	5
3 f + 1 F	6
2 f + 1 M + 1 F	7
1 f + 2 M + 1 F	8
2 f + 2 F	9
1 f + 1 M + 2 F	10
1 f + 3 F	11
3 M + 1 F	12
2M + 2 F	13
1 M + 3 F	14
4 F	15

Tableau 2.01 : L'intensité du changement final pour le porteur de projet

D'après PATUREL (2006)

Il est clair que notre intérêt pour les porteurs de projet sans expérience place ces cas dans une zone de changement en haut de la représentation. Ils apparaissent les plus importants dans le changement de métier, le porteur de projet novice n'ayant pas l'expérience de la direction d'une entreprise, fusse-t-elle de petite taille. Les changements sont également importants en termes de statut et d'identité. Le regard des autres est différent pour un nouveau patron qui peut s'en sentir profondément modifié. PATUREL (2006) met en avant l'importance de la formation et de l'accompagnement pour que le projet entre dans la zone de cohérence du modèle des 3 E. Au-delà de la pérennité de l'entreprise, ces formations peuvent également servir à démontrer aux partenaires financiers que ces changements sont maîtrisés et ne conduiront pas à la catastrophe.

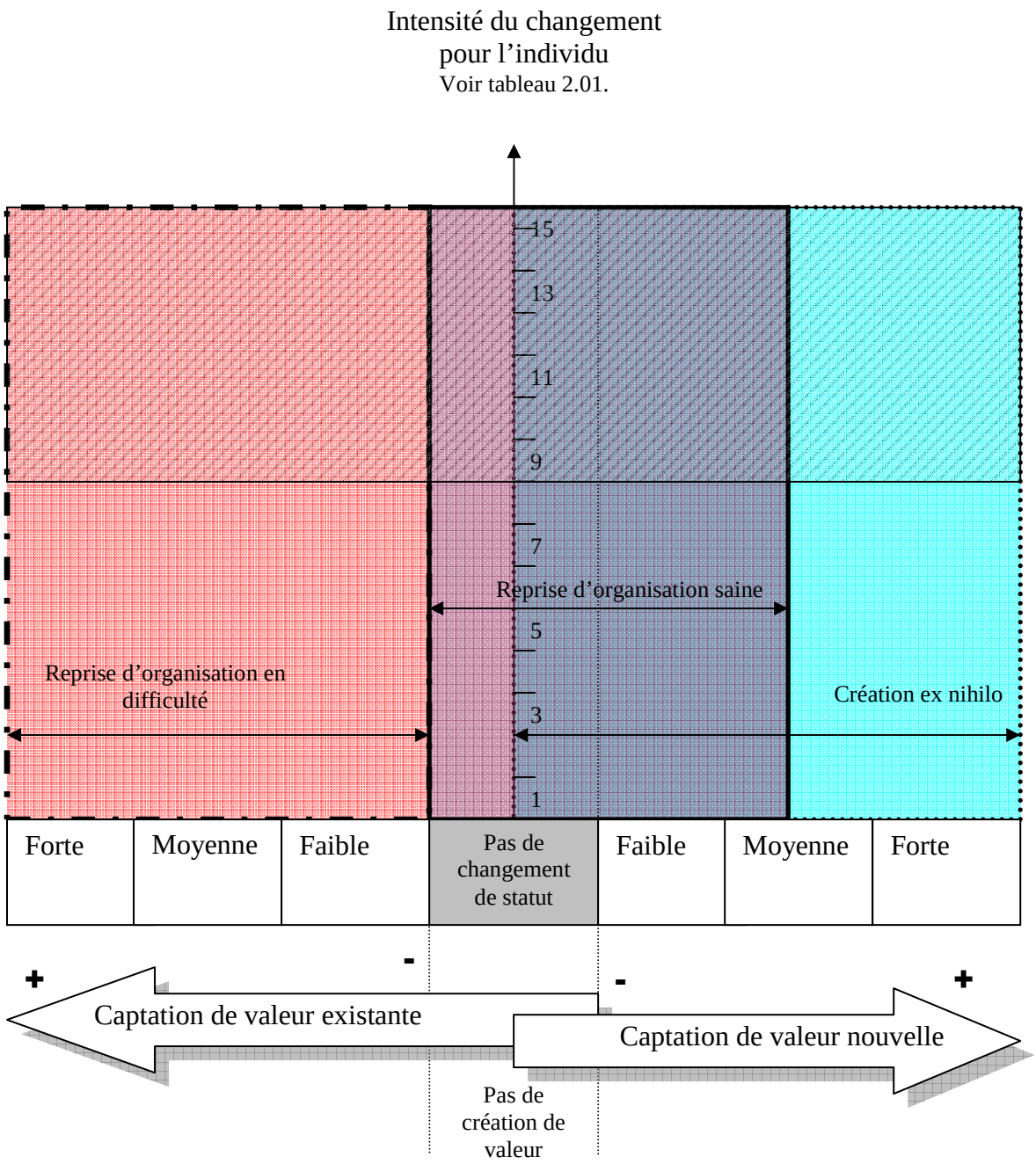


Figure 2.06. : Captation de valeur, changement global et positionnement des pratiques en entrepreneuriat
D'après PATUREL (2005, 2006, 2007)

A partir de cette nouvelle représentation, nous pouvons travailler au positionnement des pratiques des porteurs novices de projet de création de TPE. Un élément est commun à tous les projets qui nous intéressent, à savoir le changement pour l'individu. En reprenant la

grille de mesure de ce changement, nous constatons qu'un entrepreneur novice voit nécessairement son statut transformé de manière forte, de même que son métier. En considérant les cas extrêmes où l'organisation resterait la même et par voie de conséquence la zone géographique également (cas de la reprise d'une entreprise par un salarié), nous nous situons dans le cas 2 f + 2 F, soit un changement de 9 sur la grille. Tout entrepreneur novice de projet de création de TPE va donc se situer dans la partie hachurée de la figure 2.06.

Le positionnement par rapport à la création de valeur est plus délicat et va dépendre de chaque situation particulière. En cas de captation de valeur nouvelle (avec création de valeur, même faible) ou de captation de valeur existante de faible à forte, nous pouvons considérer que la pratique est entrepreneuriale. Les cas proches de l'axe des ordonnées sont plus problématiques. Soit le porteur de projet se contente de reproduire les modes de création de valeur existant, dans le cas d'une reprise, en « gérant » cette reproduction, auquel cas la dimension entrepreneuriale va apparaître datée à la prise en compte et l'intégration des modifications personnelles. Nous nous trouvons dans des situations où le salarié rachète l'affaire de son patron et reproduit les mêmes routines professionnelles et de gestion. Il n'a alors à intégrer que l'idée d'être patron et les éléments de gestion qui lui manquent, ce qui ne demande que des efforts modérés. Nous pouvons également avoir à faire à des cas où l'entrepreneur souhaite dans un premier temps maîtriser ses changements personnels avant de s'engager dans la captation plus forte de valeur, auquel cas la dimension entrepreneuriale du projet deviendra persistante. C'est la trajectoire entrepreneuriale qui caractérisera l'appartenance au champ des pratiques proches de l'axe des ordonnées.

Rappelons pour conclure un élément cité précédemment qui est le risque inhérent au statut de travailleur non salarié (TNS), à la faiblesse de la couverture sociale et à la nécessité pour l'entrepreneur de toujours aller de l'avant, d'imaginer des solutions pour conserver une activité régulière et rentable.

2.3.2. Le caractère entrepreneurial des TPE

Situer ce qui appartient au champ de l'entrepreneuriat dans la dialogique revisitée par PATUREL semble plus aisé puisque la notion de valeur est plus large. Toutes les organisations, tous les entrepreneurs ne peuvent cependant pas intégrer d'office le champ sous prétexte que leur activité dégage un chiffre d'affaires et une valeur ajoutée. Même si notre présentation rapproche davantage la valeur captée de la valeur ajoutée au sens économique du terme, l'appartenance au champ de l'entrepreneuriat n'est pas fonction du niveau atteint mais bien **des efforts, de l'ingéniosité, de la prise de risque, de la perception d'une opportunité dans l'environnement et de la pugnacité de l'entrepreneur[113] pour capter cette valeur, ou en limiter le gaspillage**. Ces efforts transforment l'individu.

Cette approche par l'idée d'efforts se décline en fonction de l'implication personnelle du porteur de projet, du travail sur lui-même qu'il doit réaliser pour intégrer de nouvelles dimensions intellectuelles et professionnelles, de l'intensité de ses démarches et de ses activités ou encore de sa capacité à développer ses réseaux.

Que l'on se situe dans le cas de la reprise d'une entreprise en difficulté ou dans le cas d'une start-up florissante, c'est la pertinence du projet dans son intégralité avec toutes les dimensions présentées par BYGRAVE (1989) qui permettra de rattacher ou non l'acte à l'entrepreneuriat[114]. Nous insistons particulièrement sur cette idée d'efforts pour capter la valeur nouvelle ou existante. En effet, elle nous semble au cœur de notre problématique et différencie les chefs d'entreprise entrepreneurs des chefs d'entreprise ne connaissant rapidement que la routine du gestionnaire. C'est l'importance du changement et des efforts relatifs à la captation de valeur qui détermine **le caractère entrepreneurial persistant** (BRUYAT, 1993, p. 92). Le critère de taille n'est pas préjudiciable aux TPE. Pour reprendre la terminologie de BOUTILLIER et UZUNIDIS (2002), le porteur de projet de création d'une TPE correspond à l'entrepreneur de proximité et à l'entrepreneur

[113] GATEWOOD et alii (2002, p 189) parlent de persévérance dans la tâche entrepreneuriale et mettent en évidence les éléments susceptibles d'affecter cette persévérance : *actions, beliefs, personnal, social, efficient, original, rules*.

[114] VERHEUL et alii (2005) présentent un classement, un « ranking » des phénomènes en fonction de leur « degré entrepreneurial » à partir d'une typologie de VESPER (1999).

traditionnel. La vision héroïque de l'entrepreneur schumpetérien[115] ne correspond plus à la vision contemporaine. Il subsiste un état d'esprit et une prise d'initiatives.

Le changement pour l'individu semble être une donnée quasi permanente du fait de la population étudiée dans notre recherche. En ce qui concerne la notion de valeur, l'appartenance au champ de l'entrepreneuriat peut être établie à condition de développer l'idée de valeur autour de la notion d'effort pour maintenir sa production ou la développer, soit par un savoir-faire, soit par une innovation. La valeur captée est à prendre dans une acception assez large. Il s'agit d'un **élément positif né de l'activité de l'entreprise qui va améliorer (ou limiter la dégradation de) la situation de l'entrepreneur et par interactions celle d'éléments de son environnement**. Nous intégrons également sous l'appellation valeur les emplois créés par ces entreprises même si ces emplois ne concernent que le porteur de projet et éventuellement son conjoint. Nous avons vu précédemment l'importance des TPE dans la création globale d'emplois au niveau national et sur la pérennité de ces emplois. Le terme self-employment[116] utilisé par les Anglo-saxons correspond à notre vision des choses. **Peut être entrepreneur celui qui crée son propre emploi**.

En résumé, appartiennent au champ de l'entrepreneuriat les opérations de création ou de reprise de TPE par des entrepreneurs novices basées soit sur une innovation, soit sur la reproduction et l'imitation de ce qui se fait ailleurs. Cette opération est caractérisée, à partir d'une idée, de l'exploitation d'une opportunité, par une prise d'initiatives risquées de l'entrepreneur en vue de la captation d'une valeur nouvelle ou existante (en limitant sa disparition ou son gaspillage). Ces initiatives entraînent des modifications profondes de l'individu du fait de son absence d'expérience.

[115] Pour un tour d'horizon des contributions de SCHUMPETER à l'entrepreneuriat, voir BECKER et KNUDSEN (2004).

[116] Pour une approche de ce terme comme choix de carrière, voir DOUGLAS et SHEPERD (2002).

Conclusion du Chapitre 2

Nous avons vu le caractère discutable de l'appartenance de la TPE au champ de l'entrepreneuriat. L'aspect entrepreneurial est un phénomène daté dans le processus de création et de développement de la TPE. C'est ce que fait le porteur de projet, ou l'équipe constituée pour le porter, qui va déterminer le caractère entrepreneurial autour des notions de changement individuel et de captation de valeur. A l'aide de la modernisation de la grille de BRUYAT (1993) par PATUREL (2005, 2006, 2007), nous positionnons le porteur novice de projet de création d'une TPE dans le champ de l'entrepreneuriat. Le changement global pour l'individu est conséquent (au moins neuf sur une échelle de 1 à 15), la captation de valeur sera à analyser au cas par cas en suivant la trajectoire entrepreneuriale du porteur : acquisition des compétences puis captation plus forte de valeur, captation forte et pérenne dès le départ, reproduction des routines précédentes sans captation de valeur nouvelle, ou existante, supplémentaire … La dynamique entrepreneuriale ne se poursuit pas systématiquement dans le temps et l'activité de l'entreprise stagne assez vite, la croissance n'étant pas l'objectif premier de nombre de chefs d'entreprise.

Nous sommes en fait face à deux problèmes se cristallisant dans une même réalité :

- la création d'entreprise apparaît de plus en plus comme un choix professionnel intéressant,
- l'esprit d'entreprendre se limite trop souvent à l'impulsion d'une organisation et la recherche concomitante dans celle-ci d'une certaine forme de stabilité, d'équilibre et de sécurité que l'on retrouve dans le statut de salarié (KANTOR, 2002 ; MORRIS, 2006).

Il y a sans doute matière à réflexion pour les programmes enseignant l'entrepreneuriat, rendant envisageable la création : au-delà de ce qui est déjà fait sur le développement de l'intention entrepreneuriale, un travail sur l'intérêt de la croissance soutenue peut être rajouté. Créer une entreprise est devenu une vraie option pour beaucoup de français après d'importantes modifications en termes de formation. Un résultat similaire est-il possible pour inciter ceux qui créent à voir plus grand, à être plus ambitieux pour eux-mêmes et

pour l'environnement ? Le développement d'un accompagnement stratégique parallèle à l'accompagnement en gestion existant peut être un levier pour certaines entreprises. Cela implique un travail de fond sur le système de valeurs des dirigeants et sur leurs rapports à la croissance vus dans le chapitre 1. Cela suppose également des efforts pour soutenir cette volonté de croissance. Si beaucoup de choses ont été faites pour simplifier la création d'entreprise, y compris le financement initial du projet[117], il reste beaucoup à faire du côté des pouvoirs publics comme du côté des créateurs et des acteurs du monde de l'entreprise pour intégrer cette volonté de faire croître les organisations le plus tôt possible. Précisons que cette démarche n'est envisageable qu'en prenant en compte les réseaux sociaux dans lesquels s'inscrivent les projets de création. Le système actuel est surtout fondé sur le fait de faire ses preuves, sans réel droit à l'erreur, sans voir trop grand. La relation avec le banquier qui est également à travailler : celui-ci doit avoir confiance et appréhender un niveau de risque acceptable à l'instant *t* sans anticiper un risque futur lié au développement de l'entreprise. Le cumul des montants et des situations de financement sur un projet nouveau peut conduire au refus de financer.

Un travail préalable et un suivi stratégique doivent permettre de définir des scénarios de croissance avec, pour chacun d'entre eux, les éléments de financements nécessaires. L'accompagnement peut consister en une réflexion régulière sur la situation de l'entreprise et l'adéquation des possibilités envisagées ainsi que sur les moyens à mettre en œuvre pour emprunter le chemin de la croissance.

[117] Citons à nouveau le PCE, Prêt à la Création d'Entreprise contregaranti par la SOFARIS ; la banque ne supporte que de 25 à 50 % du risque final de défaillance avant prise de garantie.

Chapitre 3. Positionnement épistémologique et cadre méthodologique

Section 1 :
Une approche positiviste aménagée

- Le cadre de référence
- Besoins épistémiques du chercheur
- Choix et conséquences méthodologiques

Section 2 :
Entre holisme et individualisme méthodologique

- Les deux approches
- L'intersubjectivité contradictoire relayée

Section 3 :
Propositions théoriques

- Démarche préalable du chercheur
- Modélisation et typologie a priori

Section 4 :
Conséquences méthodologiques

- Cheminement de la recherche
- Les études de cas

Un travail de recherche consiste à passer d'une thématique à une question précise à laquelle le chercheur souhaite répondre. Une recherche a pour but de décrire, comprendre et expliquer, prédire des phénomènes liés aux organisations pour aider les acteurs confrontés à des problèmes de conduite de leur entreprise. L'épistémologie est une analyse de la connaissance produite par le chercheur, un retour sur la constitution de connaissances valides, de leur formation et de leur légitimité. La réflexion épistémologique consubstantielle à un travail de recherche au sens de MARTINET (1990) doit guider le chercheur dans sa démarche afin de lui donner une *assurance qualité* pour reprendre SAVALL et ZARDET (1997). L'enjeu du travail présenté dans ce chapitre est de nous permettre d'améliorer la rigueur et la cohérence, en nous appuyant sur des paradigmes régulateurs et nous permettant d'articuler théorique et empirique. Un paradigme au sens de KHUN (1983, p 240) est *« ce que les membres d'une communauté scientifique possèdent en commun, et, réciproquement, une communauté scientifique se compose d'hommes qui se réfèrent au même paradigme »*.

Notre objectif de recherche se situe, dans un premier temps, dans une meilleure perception du phénomène étudié, basée sur une interprétation complète et réaliste de l'entretien de financement. L'importance des variables qualitatives, peu opérationnalisables, nous invite à une certaine prudence dans notre positionnement et dans l'approche de nos résultats. Les Sciences de Gestion auxquelles se rattache notre travail posent de nombreux problèmes d'un point de vue épistémologique. La **scientificité des connaissances** et des concepts proposés est délicate, car nous nous intéressons aux systèmes d'actions individuelles et collectives dont la schématisation formelle n'est pas concevable. C'est la question de l'objectivité nécessaire à la scientificité. La subjectivité est souvent perçue comme un biais, comme relevant du domaine de l'irrationnel qui s'oppose donc naturellement à la raison. Se pose également la question de la **mesure des phénomènes** en Sciences de Gestion. Malgré toute la rigueur dont le chercheur peut faire preuve, les mesures sont souvent taxées d'approximations. Le caractère humain des phénomènes que nous souhaitons observer semble empêcher toute mesure objective. La mesure fidèle et exacte du social paraît impossible, compte tenu de l'interférence de l'observateur humain sur le sujet humain observé. Dans le cadre plus général des Sciences Sociales, notre travail présente une scientificité emprunte d'un certain doute. Nous devons nous efforcer, par

notre positionnement épistémologique et notre approche méthodologique, de limiter ce doute, d'augmenter la fiabilité des connaissances que nous souhaitons produire afin de servir la communauté scientifique et les praticiens. Selon notre positionnement et les finalités que nous affectons à notre travail, les méthodes de recherche disponibles ne sont pas toutes empreintes de la même légitimité, de la même pertinence.

3.1. Une approche positiviste aménagée

La dichotomie **approches positivistes** versus **approches constructivistes** a occupé une place importante dans les débats épistémologiques relatifs aux Sciences de Gestion. Pour sortir de ce dilemme de congruence entre paradigme dominant et discipline, la coexistence de plusieurs paradigmes est aujourd'hui acceptée comme un processus adaptatif, complémentaire pour BRUYAT (1993) : *« ces deux approches sont concurrentes mais aussi complémentaires. (…) Par triangulation, positivisme et constructivisme concourent à faire avancer notre compréhension et notre maîtrise des phénomènes. Ils peuvent et doivent s'enrichir mutuellement. (…) La recherche constructiviste apporte à la recherche positiviste des hypothèses à vérifier, des cadres théoriques permettant une plus grande rigueur. La recherche positiviste permet de disposer de régularités statistiques susceptibles d'étayer la construction d'outils et de méthodes instrumentées*[118] *».* Cet aménagement des paradigmes nous permet de trouver un positionnement cohérent avec notre sujet et sa finalité. Nous souhaitons décrire et expliquer ce qui se passe pendant le premier entretien de financement entre un porteur de projet TPE et un banquier dans une optique d'aide aux praticiens. Dans un premier temps, nous aborderons notre cadre de référence tenant compte de nos expériences professionnelles antérieures, nous pourrons alors préciser notre approche épistémologique et les choix méthodologiques que nous faisons.

[118] BRUYAT (1993, p 150) cité par DAVAL (2000, p 234).

3.1.1. Notre cadre de référence

La principale difficulté intellectuelle que nous avons rencontrée est de trouver comment mener une recherche scientifique valable, rigoureuse et avec des résultats valides sans tomber dans le piège de la rédaction de nos mémoires. Nous nous trouvons dans la position schizophrénique décrite par Edgar MORIN (1990, p 256) avec l'incompatibilité entre la vision du vécu et la vision dite scientifique. Pour reprendre l'approche de Thierry LEVY-TADJINE (2004) qu'il attribue à Pierre BESNARD[119], le choix de notre sujet et la manière dont nous souhaitons le traiter sont influencés par **notre cadre de référence**, par notre triple expérience professionnelle[120]. La présentation de l'environnement du chercheur autour de cinq pôles nous parait pertinente dans notre cas avec pour seul aménagement la mise en exergue de notre expérience du terrain, notre pôle **anthropologique**. C'est lui qui va conditionner et influencer le plus fortement les autres pôles. C'est notre histoire et la manière dont elle a forgé en nous des schémas et une certaine perception de la réalité qui va façonner l'idée que nous nous faisons de cette réalité ou la méthodologie que nous souhaitons appliquer. La représentation de Thierry LEVY-TADJINE, reprise de Sandrine EMIN, est dans la Figure 3.01.

Le travail doctoral que nous menons apparaît comme la résultante de notre histoire, de l'objet de notre recherche au sens épistémologique et de la méthode d'appréhension du réel que nous allons développer. Cette approche de la réalité est complétée par les idées qui sont les nôtres. De nombreux auteurs ont mis en évidence l'importance de ce cadre idéologique de référence. Jean PIAGET (1977, p. 81), par exemple, pense *« (qu') un homme de sciences n'est jamais un pur savant, mais il est toujours également engagé en quelques positions philosophiques ou idéologiques »*. De son côté Lucien GOLDMANN (1986, p. 1002) illustre cette situation reprise par Thierry LEVY-TADJINE car *« très souvent, le facteur idéologique intervient [précisément là] en influençant d'avance les résultats ultérieurs de la recherche »*.

[119] Voir LEVY-TADJINE Thierry (2004, p 148).

[120] À savoir conseiller financier, porteur de projet de création d'une TPE et enseignant. Ces éléments sont développés dans le chapitre 4.

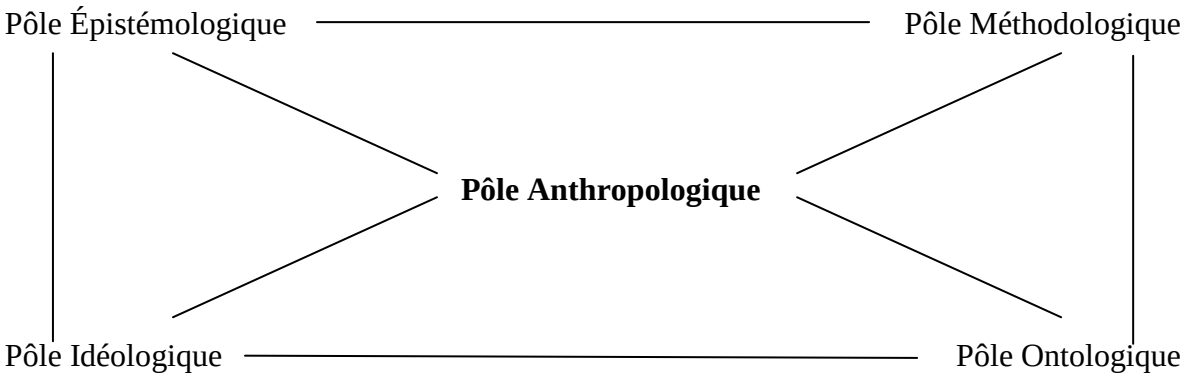


Figure 3.01 : les cinq pôles de la production de recherche.

Source : d'après LEVY-TADJINE (2004).

Avant de pouvoir rentrer dans une approche détaillée de notre positionnement épistémologique, il nous a paru nécessaire de réfléchir sur l'impact de notre expérience sur la qualité de notre production de connaissances. Nous avons pour cela parcouru la littérature consacrée à l'épistémologie ainsi que les ouvrages traitant de l'introspection en tant que source de connaissances. Loin de vouloir nous contenter d'une simple étude de nos souvenirs, cette analyse a pour but de savoir comment gérer les interférences entre ces souvenirs et notre approche de la réalité. Il ressort de ces lectures que l'introspection connaît une certaine validité dans des champs scientifiques précis, mais que son utilisation stricte en Sciences de Gestion doit être évitée[121]. C'est l'idée même d'objectivité de notre démarche que nous souhaitons éclaircir. Dans notre cas, la décentration nécessaire pour observer le réel en toute objectivité est plus difficile. À l'instar de PIAGET (1977)[122], il est nécessaire de connaître ces difficultés issues des divers aspects de la relation circulaire sujet – objet pour en éviter les écueils : déformation, présupposition, influence de l'histoire antérieure. Pour THIETART (2003, p 68), le chercheur ne peut pas être indépendant de ses connaissances et il ne peut pas en faire « table rase » pour explorer un phénomène. La frontière entre les connaissances à découvrir et les éléments vécus n'est pas nette, loin de là, et l'observation ne doit pas être l'occasion de revivre des événements, ce qui a pour

[121] PIAGET Jean, 1977, p 50 : *« L'introspection est donc insuffisante autant parce qu'elle modifie les phénomènes à observer que par ce qu'elle est dès le départ déformée par eux ».*

[122] PIAGET Jean, 1977, p 47 *: « Le fait d'être à la fois sujet crée, dans le cas des sciences de l'homme, des difficultés supplémentaires. […] La frontière entre le sujet égocentrique et le sujet épistémique est d'autant moins nette que le moi de l'observateur est engagé dans les phénomènes qu'il devrait pouvoir étudier du dehors. Dans la mesure même où l'observateur est engagé et attribue des valeurs aux faits qui l'intéressent, il est porté à croire les connaître intuitivement et sent d'autant moins la nécessité de techniques objectives ».*

obligatoire conséquence de déformer la réalité en la teintant de ressenti bon ou mauvais. La proximité entre notre objet de recherche et la personnalité, le vécu du chercheur, est source de biais potentiels importants. Il nous paraît donc indispensable de se prémunir contre des déformations susceptibles d'invalider nos résultats. Sortir de l'observé pour observer doit également permettre de ne pas donner de valeur à certains éléments de la réalité plutôt qu'à d'autres. Tout l'intérêt de notre réflexion actuelle est de quitter l'intuitif pour se consacrer à l'observable, sans le déformer ou tout au moins en ayant une réflexion autocritique et autoréflexive pour reprendre l'idée d'Edgar MORIN[123] (1990). Dans un premier temps, il est utile pour le chercheur de mener cette réflexion pour connaître les risques auxquels sa situation personnelle l'expose.

Limiter l'introspection comme source de connaissances ne peut cependant pas effacer notre mémoire. À l'instar de MILES et HUBERMAN (1991, p 45), nous pensons qu'aucun chercheur ne peut prétendre mener un travail en Sciences Sociales sans être influencé par des éléments personnels, par son pôle anthropologique. Notre histoire doit être prise comme une richesse plutôt qu'un piège. Nous avons l'avantage de connaître notre sujet, ses comportements et son entourage. Notre histoire nous permet d'avancer des propositions, des intuitions qui, corroborées par le terrain, donnent des hypothèses à vérifier et dont les résultats peuvent être triangulés par la littérature. Mener cette réflexion doit nous permettre de limiter les biais et leurs effets.

Une réflexion épistémologique consubstantielle, au sens de MARTINET (1990), à la préparation de ses travaux permet au chercheur de trouver une densité et une cohérence nécessaires à son discours. Adopter un point de vue épistémologique consiste à analyser la production de connaissances pour leur donner une légitimité scientifique, une validité tant au niveau des résultats que de leur formation. L'enjeu de cette démarche et son importance au sein de la communauté scientifique est de bénéficier de travaux ayant davantage de rigueur et de cohérence grâce à des paradigmes régulateurs. Sans aller jusqu'au partage des idées, le fait de respecter une certaine approche de la réalité et des outils existants pour l'aborder permet à la communauté de partager les résultats d'un chercheur en admettant un certain niveau de « scientificité » tant au niveau des avancées théoriques que des

[123] MORIN Edgar, 1990, p 29 : « *Nous voyons que le progrès même de la connaissance scientifique nécessite que l'observateur s'incluse dans son observation, que le concepteur s'incluse dans sa conception, en somme que le sujet se réintroduise de façon autocritique et autoréflexive dans sa connaissance des objets* ».

articulations entre la ou les théories et les données empiriques, ainsi que la manière dont a été abordé le terrain. Le fait de rechercher cette reconnaissance de la communauté scientifique autour de notre utilisation de la « boîte à outils du chercheur » ne doit pas nous scléroser dans une démarche purement méthodologique sous prétexte qu'elle est « admise ». MARTINET (2007) va plus loin et parle de « ruine de l'âme » pour ceux qui se concentrent sur un établissement de « l'ordre organisationnel » sans questionnement ni réflexivité sous prétexte qu'il est « scientifiquement correct ». Nous nous efforcerons donc de respecter une méthode de recherche tout en gardant à l'esprit les limites à cette démarche et la possibilité de réfléchir sur de nouveaux outils plus judicieux. C'est ce que nous essayons de faire, avec conscience, dans le cadre de ce travail de recherche et dans le positionnement épistémologique que nous choisissons.

3.1.2. Besoins épistémiques du chercheur

Le choix de notre positionnement épistémologique dépend de notre sensibilité vis-à-vis des notions de réalité ou d'ontologie, de monde social et de la relation entre le sujet et son objet d'étude. L'ancien clivage entre les partisans du positivisme et les défenseurs du constructivisme semble ne plus être sur le devant de la scène. Il a laissé place à des aménagements épistémologiques et leurs corollaires méthodologiques dont les aspects pluriels, certes moins radicaux, permettent d'enrichir la recherche (CLENET, 2007). Le rattachement à un paradigme radical au sens de KUHN n'est plus une condition sine qua non de validité des connaissances produites. Le chercheur est conduit à aménager le cadre épistémologique de sa recherche, comme le constate THIETART[124] ou comme le présentent de manière synthétique MBENGUE et VANDANGEON-DERUMEZ (1999). Il convient malgré ce relâchement de préciser la nature du travail du chercheur, la validité interne de ses approches, afin de donner le crédit nécessaire obtenu par le regard des autres et la confrontation de leur jugement. Pour THIETART, la **validité interne d'une recherche qualitative repose principalement sur la capacité et l'honnêteté du chercheur qui décrit très concrètement le processus entier de sa recherche, en particulier dans les phases de condensation et analyse des données collectées**. Aménager le positionnement épistémologique n'est pas une démarche simplifiant le

[124] THIETART R.A. (2003, p. 31) : *« on peut constater que le nombre de recherche en sciences de l'organisation tente cette réconciliation, se dote de ce que l'on pourrait appeler une position épistémologique aménagée ».*

travail. C'est au contraire une démarche nécessitant davantage de précision pour mettre en évidence les choix faits et justifiés par le chercheur, choix qui conditionnent la production de connaissances et leur validité. *L'assurance qualité* au sens de SAVALL et ZARDET (2004) est une règle du jeu rendant lisibles les résultats proposés par les autres membres de la communauté scientifique. Il est nécessaire de donner cette grille de lecture.

Notre démarche, née de notre expérience professionnelle et de nos convictions personnelles, influence le choix d'un positionnement épistémologique de deux manières que nous reprenons ci-dessous.

- Nous bénéficions d'un stock d'informations qui nous influence fortement dans nos propositions et nos accès au terrain, si bien qu'une démarche purement inductive n'est pas possible. Nous attendons de ce terrain les éléments moteurs de notre recherche. Cette part de connaissance non scientifique rend possible la création théorique. C'est ce que soutient Edgar MORIN quand il dit qu'il y a un noyau non scientifique dans toute théorie scientifique[125]. Nous adoptons un profil de modestie sur les connaissances que nous avons en gardant à l'esprit que le terrain peut les confirmer, mais surtout que l'important réside dans ce que nous ne savons pas. Nous devons donc nous démarquer de ce que nous connaissons pour percevoir ce que nous ne connaissons pas.

- Nous pensons que notre objet de recherche, bien que contingent, fortement lié à un contexte, présente des régularités et une réalité qui peuvent être mises en évidence et dont nous pourrons parler d'une certaine objectivité.

Notre positionnement épistémologique commence par une expression personnelle de la perception de la réalité. Notre croyance en la réalité objective des choses et du monde est issue de ce que HUSSERL nomme «l'attitude naturelle[126]». Nous pouvons présenter sur la

[125] MORIN Edgar (1990, p. 173) cite les présupposés métaphysiques de Popper, les thématas d'Holton ou les paradigmes de Khun.

[126] *L'attitude naturelle* ne se soucie pas des problèmes de la possibilité de la connaissance. L'attitude philosophique, par opposition à l'attitude naturelle, doit donc viser sans cesse ce que l'on pourrait appeler une "évidence apodictique" obtenue par l'exposition d'une preuve nécessaire. Nous n'avons pas réalisé ce travail philosophique pour expliquer

Figure 3.02 cette perception grâce aux continuums développés par MBENGUE et VANDANGEON – DERUMEZ (1999).

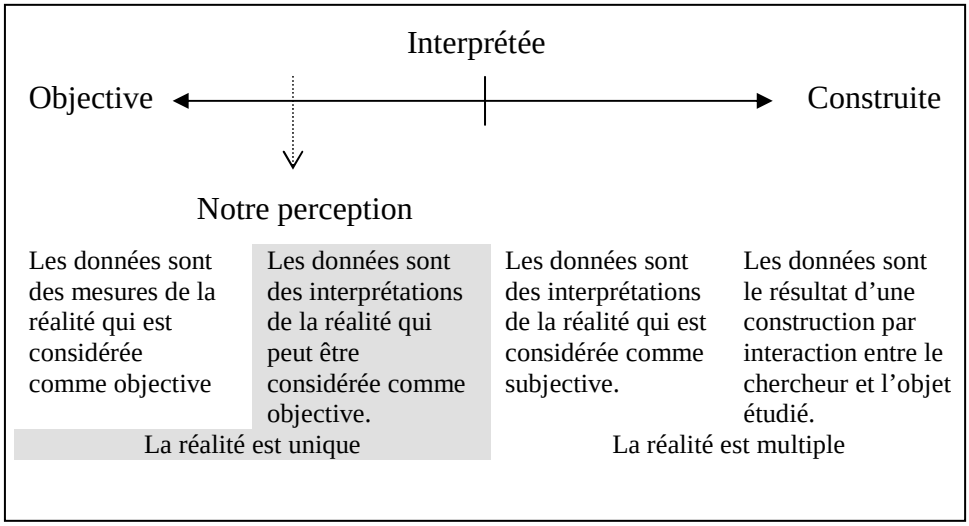


Figure. 3.02 : La perception de la réalité.

Source : adapté de MBENGUE et VANDANGEON – DERUMEZ (1999).

Nous situons notre démarche dans la partie grisée de la figure. Les données que nous collectons concernent le ressenti des banquiers et leur perception du financement d'un porteur de projet qui défend son dossier en face de lui. Ce sont bien évidemment des éléments subjectifs, individuels et contingents. Cependant, bien qu'étant des interprétations de la réalité, nous pensons qu'il existe des régularités objectives dans les différents éléments que nous étudions, qu'il existe une unicité de la réalité. C'est au chercheur, à travers les représentations des acteurs, de trouver l'unicité de la réalité. Nous ne souhaitons pas interpréter ces données et modéliser la perception des acteurs, mais dégager de ces perceptions plurielles les éléments récurrents et indépendants des individualités. Nous pensons que ces phénomènes sont **indépendants de la volonté, de la conscience des acteurs**. Les entretiens que nous avons menés, montrent par exemple une certaine régularité dans la construction de stéréotypes par les conseillers financiers, stéréotypes qui les aident dans leur processus de prise de décision en l'absence d'une information parfaite. Nous avons réussi à dégager ces stéréotypes alors que les conseillers ne semblaient pas

notre perception personnelle de la réalité ; nous croyons que la réalité existe sans avoir réfléchi longuement sur les fondements de cette croyance.

avoir conscience de cette heuristique cognitive[127].

L'idée d'objectivité des données et leur indépendance à l'égard des acteurs que nous observons renvoient à un déterminisme certain, sans être absolu, qui régit les comportements. Nous pensons que les banquiers comme les porteurs de projet sont doués de leur volonté propre et de leur capacité à agir indépendamment pour arriver à leurs fins. Malgré tout, ils subissent le poids d'un système dans lequel ils ont été formés. L'aspect déterminé se traduit par des liens de causalité prévisible au sens de HUME[128] entre une action et ses effets. Cependant, la liberté d'action, les possibilités et les comportements opportunistes, la dimension temporelle, le caractère contingent des événements et, surtout, leur multiplicité rendent imprévisibles les conséquences des actions de porteurs de projet, que ce soit pendant l'entretien de financement ou une fois la relation engagée. Dans notre problématique, l'aspect déterminé des comportements et des actions se traduit par la pression de l'organisation bancaire sur son employé et la réduction de sa capacité de jugement et d'initiative. Là, les actions du conseiller ont des résultats prévisibles et déterminés, surtout en cas de défaillance de son client : sanctions plus ou moins importantes, incertitudes concernant sa carrière, transfert du dossier client au département contentieux. Pour les porteurs de projet, la formulation de leur idée d'affaires répond à certaines normes institutionnalisées édictées par les banques et les chambres consulaires : formalisme du plan d'affaires, ratios de financement, garanties personnelles… mais également de leurs capacités personnelles, de leur positionnement social qui influencent l'action. Entre dossier-type pour les uns et exigences de rentabilité et de gestion du risque pour les autres, la marge de manœuvre individuelle est étroite, mais le comportement imprévisible lié au caractère humain de ces décisions, aux possibilités d'opportunisme se traduit par une confusion et par le caractère aléatoire de leurs conséquences. Capacité d'initiative : oui, mais dans un contexte exerçant un fort conditionnement, à savoir le poids du « système ». Nous entendons sous ce terme de système le poids de la société en son sens le plus impersonnel où le groupe sans identité impose des comportements, des normes, des règles auxquelles les individus se conforment inconsciemment, car c'est également ce système qui leur construit leur mode de pensée par la socialisation, la transmission de valeurs, d'us et de coutumes relatives au monde des affaires. Nous verrons plus loin l'importance de ce système en tant que garantie de la bonne fin de la relation : la

[127] Nous apporterons plus de précisions dans une section ultérieure.

[128] HUME, cité par Mark BLAUG (1994, p 6).

confiance institutionnelle. MBENGUE et VANDANGEON – DERUMEZ (1999) citent CROZIER et FRIEDBERG (1977, 29-30) et illustrent notre propos : *« Des acteurs à part entière qui, à l'intérieur des contraintes souvent très lourdes que leur impose " le système ", disposent d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique dans leurs interactions avec les autres »*.

Considérant les données à collecter comme objectives, nous devons nous attacher à ce que notre mode de collecte permette de conserver cette objectivité. Bien que nous basions notre travail sur une représentation subjective[129] de l'entretien de financement par nos sujets, nous montrons qu'il existe des régularités indépendantes de l'aspect conscient et volontaire des individus et que, de ce fait, nous pouvions les considérer comme objectives, du moins en partie. Nous attachons donc un soin particulier afin de ne pas influencer les réponses par nos questions (SHAVER et SCOTT, 1991). Cette démarche passe par une définition précise de notre approche méthodologique, en commençant par ses soubassements philosophiques.

3.2. Position méthodologique et intersubjectivité particulière

3.2.1. Holisme et individualisme

Les Sciences Sociales, et en leur sein les Sciences de Gestion, se sont querellées pendant longtemps sur les soubassements philosophiques de la discipline entre les tenants du holisme méthodologique et les partisans de l'individualisme méthodologique (LEVY-TADJINE, 2004, p. 163) même si aucune des deux approches n'est à même d'expliquer les

[129] MARTINEAU et alii 2001 présentent les nuances entre objectivisme et subjectivisme et où doit se placer le chercheur entre ces deux points qui ressemblent à des extrêmes méthodologiques difficilement mobilisables (p. 12) : *« l'objectivisme et le subjectivisme – pris au pied de la lettre – expliquent de manière erronée la relation entre le chercheur et l'acteur. L'objectivisme oublie trop souvent l'acteur pour ne donner du poids qu'au discours du chercheur. Par contre, le subjectivisme n'en a que pour l'acteur, oubliant l'originalité de la position du chercheur. Dans un sens, les deux paradigmes nient le dialogue possible entre « savant » et « praticien » ; dans chaque cas, un des protagonistes doit se taire car son discours (le sens qu'il donne aux phénomènes, la représentation qu'il a des faits) est perçu comme sans valeur ou de valeur moindre »*.

phénomènes complexes mêlant individu et environnement collectif. Les théories holistiques où le groupe, le collectif constitue l'entité de base, ne correspondent pas strictement à notre approche[130]. Nous considérons que l'individu **dispose d'une capacité d'action indépendante du groupe** dont il peut faire usage pour satisfaire ses besoins. En s'inspirant du modèle IMC de SIMON, il utilise les informations dont il dispose, ses capacités personnelles pour les analyser et ses préférences en termes d'objectifs ou d'aversion au risque pour décider. Se positionner d'emblée dans l'individualisme méthodologique dans lequel l'individu est à l'origine de l'action et du comportement, n'est cependant pas évident non plus. Adelino TORRES (2000) présente des contradictions épistémologiques dans le cadre de l'individualisme méthodologique, *quand celui-ci rencontre des concepts clairement holistes comme « famille », « marché » ou même « l'entreprise »*. Dans notre cas, nous travaillons sur une population où l'individualisme est fort, même si des définitions collectives sont réalisées pour donner un cadre à la recherche, pour travailler sur des formes théorisables au sens de MARTINET. L'approche positiviste aménagée à laquelle nous prétendons « doit » nous faire tendre vers une unité de la réalité, une approche holistique. L'action individuelle y apparaît socialisée, ce qui n'empêche pas le principe de rationalité individuelle de jouer un rôle dans les théories de l'entrepreneuriat : en témoigne l'ingéniosité dont l'entrepreneur fait preuve, même dépourvu de ressources à l'origine, en réponse à des motivations personnelles (réussir, gagner) et matérielles telles que sauver son entreprise ou nourrir sa famille. La présomption de cette rationalité peut être une hypothèse de travail acceptable, même si l'on peut vérifier à de nombreuses reprises dans le champ de l'entrepreneuriat que cette règle n'est pas respectée[131]. Nous nous situons dans une version dégradée de l'holisme méthodologique situé entre les courants énoncés précédemment. Il s'agit à l'instar de « *l'Individualisme méthodologique non rationaliste* » de DUPUY (1988) ou de « *l 'Individualisme méthodologique sophistiqué* » de CAHUC (1989), d'appréhender une position *sophistiquée*, *contextualisée* de l'holisme méthodologique. FULLBROOK (1994) [132] montre qu'il faut chercher les fondements de cette démarche dans les travaux de Simone de BEAUVOIR : c'est dans la rencontre de l'Autre que l'individu se définit, à

[130] LEVY-TADJINE (2004) cite RAWLS p 163 : *le holisme méthodologique suppose que les comportements individuels sont déterminés par un « tout » auquel ils se conforment et s'adaptent, que ce tout soit la société, la culture, le langage, l'économie ou l'histoire.*

[131] Cette démarche est librement inspirée du travail de BARDHAN et UDRY, 1999, *Development Microeconomics*, cité par A. TORRES 2000.

[132] CAHUC, DUPUY et FULLBROOK cités par LEVY-TADJINE (2004, p 163).

partir de ce que l'autre lui renvoie de lui-même. On retrouve cette approche chez MOLES et ROHMER (1972, p 7) : *« l'homme est un être de contradiction, de la contradiction jaillit la création, de l'opposition du monde sort un autre monde : on en construit que contre »*. La proxémique telle que nous l'avons vue en tant qu'élément spécifiant la forme TPE, est une philosophie de la centralité. Basée sur l'individu, elle appréhende ses relations au Monde et c'est une philosophie du conflit entre Moi et l'Autre pour savoir qui est le centre du Monde. Le Moi et l'Autre peuvent être perçus comme les termes évoquant une catégorie d'acteurs : le porteur de projet et le conseiller financier. Nous souhaitons observer ce monde et le rôle que peuvent y jouer les deux catégories d'acteurs.

Pour simplifier, la démarche holiste méthodologique considère le tout comme élément à étudier puisque ce tout contraint et impose en partie le comportement des individus comme cela est le cas pour le conseiller financier, mais également pour le porteur de projet. De l'autre côté, l'individualisme méthodologique amène le chercheur à travailler sur des individus libres et « acontextualisés ». Les approches entre ces deux extrêmes où nous nous situons, appréhendent l'individu et son comportement agissant dans un contexte précis ayant une influence sur ces actes, sans que ces influences ne soient empreintes d'un déterminisme trop fort. Nous nous intéressons au comportement général des porteurs de projet et à leurs prédispositions, capacités, démarches, devant les mener à la captation de valeur. Nous pensons que ces actions individuelles s'inscrivent dans un cadre plus général d'interactions sociales contraignantes encadrant un espace de liberté. Considérer l'entrepreneur individuel, le porteur de projet novice de création d'une TPE, ne veut pas dire qu'il s'agit d'un être autonome. Nous devons nous situer, à l'instar de LEVY-TADJINE[133], dans une situation intermédiaire (Figure 3.03).

Présenté différemment, dans le cadre de notre recherche, nous considérons le porteur de projet novice comme un acteur libre de développer et de mettre en pratiques les solutions à une problématique personnelle (réalisation de soi, indépendance, profit…). Il est cependant acteur dans un cadre plus large d'individu situé socialement, dans une famille, un groupe social, un territoire. Ces éléments influencent ce qu'il est et peuvent le pousser à se

[133] L'auteur cite DUPUY 1992 p 246 : *« l'individu n'est pas subordonné à la totalité sociale et le fait que celle-ci le dépasse et lui échappe, non seulement ne le prive pas de sa liberté, mais est une condition nécessaire à sa liberté. La liberté de l'individu est ici ce que l'individu fait de ce que la société fait de lui. C'est grâce à ce que celle-ci donne qu'il peut se donner à lui-même des fins privées et les mener à bien »*. Cette définition concerne l'individualisme méthodologique sophistiqué. Notre vision de la réalité et de sa convergence vers l'unicité nous amène à une position relativement proche d'holisme méthodologique sophistiqué ou contextualisé.

démarquer et chercher un ascenseur social, ou l'inciter à avancer dans une démarche entrepreneuriale particulière comme cela peut être le cas d'enfant d'entrepreneur.

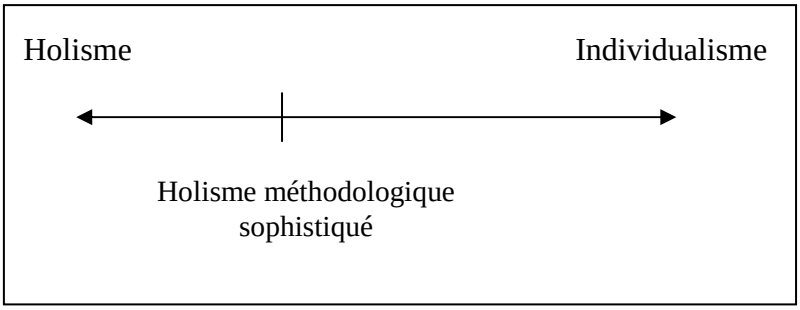


Figure 3.03 : Entre holisme et individualisme.

Ce qui nous intéresse relève de la somme des actions individuelles contextualisées dans le cadre d'un tout unificateur dont nous pouvons observer certains aspects. Si nous replaçons notre sujet de recherche de manière plus précise, à savoir l'entretien de financement, l'entrepreneur va interagir avec le conseiller financier, chacun étant libre de ses actes et cependant contraint par l'environnement au sens large. Le porteur de projet appartient à la catégorie des prospects pour le conseiller qui doit prendre une décision risquée : le financement. L'interaction entre deux personnes est également une interaction entre deux stéréotypes respectivement ancrés dans l'esprit des protagonistes : le conseiller voit le porteur de projet comme un risque ou comme une future source de produit net bancaire ; le porteur de projet voit le conseiller comme le support de l'imagerie collective qu'il a en tête : les banquiers sont les partenaires du développement de l'entreprise ou alors ils n'aident pas, ils ne prêtent qu'aux riches, ils vendent tout et n'importe quoi… Aucun des deux ne va toutefois utiliser un raisonnement purement rationnel pour optimiser son investissement, investissement pris sous toutes ses formes : en temps, en argent, en confiance … Nous sommes conscient que notre positionnement est très proche de l'individualisme méthodologique sophistiqué présenté entre autres par LEVY-TADJINE (2004), beaucoup plus proche de cette position que de chacun des deux extrêmes. La nuance est subtile entre les deux démarches et repose, nous venons de le voir, sur le poids du contexte développant pour chacun des acteurs des stéréotypes caractérisant leur comportement comme celui de leurs interlocuteurs.

Notre positionnement reposant sur l'holisme méthodologique sophistiqué, nous devons à

présent préciser le statut que nous donnons aux données et la manière dont notre approche va influer sur ces données dans les phases de collecte et de traitement.

3.2.2. Principes d'intersubjectivité contradictoire relayée

Le statut que le chercheur accorde aux données influence directement le mode de collecte et de traitement de l'information. Si les données existent en dehors de toute intervention humaine, elles sont considérées comme objectives, *« il y a indépendance entre le chercheur et l'objet de l'étude »* (MBENGUE et VANDANGEAON DERUMEZ, 1999). Quand les données proviennent de l'interprétation d'un ou de plusieurs acteurs, interprétation recueillie par le chercheur, il y a interdépendance entre le chercheur et son objet d'étude. Les données sont subjectives. Pour limiter cet aspect subjectif contraignant des données que nous souhaitons recueillir et ainsi être cohérent avec notre positionnement épistémologique, nous recourons à une approche intersubjective particulière. Nous suivons ici les idées de MORIN (1990, p. 41 et 56) : *« il y a un lien inouï entre l'intersubjectivité et l'objectivité ; on croit pouvoir éliminer le problème des sujets humains, en réalité, ce n'est pas possible. […] C'est la critique intersubjective qui est le point crucial et nodal de l'idée d'objectivité. Il faut de la non-scientificitéé pour produire de la scientificité »*. Nous nous engageons donc dans une démarche où nous allons nous efforcer de gagner en objectivité par l'échange **avec et entre les acteurs sujets de nos observations**.

L'intersubjectivité est un concept relevant de la philosophie et de la psychologie. Il concerne la relation à autrui. Le concept d'intersubjectivité fut énoncé, pour la première fois, par le philosophe allemand Edmund HUSSERL[134], fondateur de la phénoménologie dans ses travaux sur la construction de la relation entre le moi et l'alter ego, l'autre. L'intersubjectivité caractérise une situation de communication entre deux sujets. Le terme même d'intersubjectivité renvoie à la confrontation de deux (ou plus) subjectivités, c'est-à-dire deux intuitions provenant de deux sujets distincts. L'idée de subjectivité fait appel à la personnalité de l'individu, ses valeurs, ses objectifs pour produire une réflexion. Pour HUSSERL, la conscience ne peut exister indépendamment d'un objet, car elle est toujours

[134] Cité par KRIEF (2005), voir HUSSERL E. (1905-1935), *Sur l'intersubjectivité*. Tome 1, Tome 2, PUF, édition de 2001.

"intentionnalité" et "conscience de quelque chose". Quand nous entrons en relation avec un autre individu, notre conscience reconnaît l'existence de la conscience de l'autre : nous coexistons. Cette entrée en relation se fait en utilisant le discours comme support. En tant que chercheur, nous devons prendre en compte la pensée d'autrui dans l'élaboration des connaissances. Or, nous ne sommes pas sûr de la fiabilité de la pensée de l'autre, peut être mal traduite par le langage, comme nous pouvons l'être de la nôtre. KRIEF (2005) évoque MERLEAU-PONTY : *« une subjectivité révélée à elle-même et à autrui constitue une intersubjectivité »*. Ayant connaissance de l'existence de biais potentiels relatifs à l'existence de la subjectivité de l'autre, nous devons consolider notre démarche en utilisant la confrontation des points de vue relatifs de chacun des acteurs. Cette démarche doit nous permettre de faire le lien entre subjectivité des acteurs rencontrés et objectivité des données que nous voulons atteindre.

Indépendance du chercheur et de l'objet de l'étude	←	→	**Interdépendance du chercheur et de l'objet de l'étude**
Le chercheur observe des faits mesurés par des données. Les données utilisées par le chercheur sont " froides " (terme employé par Girin, 1986) c'est-à-dire qu'elles constituent des matériaux préexistants dont l'élaboration n'est pas liée à l'investigation en cours.	Le chercheur interprète des faits mesurés par des données objectives (Miles et Huberman, 1991).	Le chercheur interprète des données issues des représentations subjectives des individus qui interprètent eux-mêmes le phénomène étudié (Lincoln et Guba,1985).	Le chercheur et les acteurs du système construisent en même temps les données, lesquelles résultent de leur expérience mutuelle de la réalité (Le Moigne, 1990b).
" Les faits sociaux doivent être traités comme des choses. Ainsi, il importe que le chercheur s'efforce de les considérer par un côté où ils se présentent isolés de leurs manifestations individuelles " (Durkheim, 1987, 45). Il importe d'ailleurs que le chercheur définisse au préalable l'objet sur lequel portera l'étude (Durkheim, 1987).		L'homme, en tant que sujet conscient doué de parole et de multiples symbolismes, ne peut être objectif (Piaget, 1970).	
L'instrument de collecte est objectif. Quels que soient le chercheur confronté au sujet de l'étude et le mode de collecte utilisé, les faits resterons objectifs.	L'instrument de collecte doit garantir l'objectivité des données. Ainsi, c'est en mettant en oeuvre des stratégies de collecte adéquates que le chercheur peut garantir l'objectivité des faits étudiés (Miles et Huberman, 1991).	L'instrument de collecte est subjectif. C'est au chercheur de s'assurer, au cours de la collecte des données, que son interprétation coïncide avec celle des individus qui expérimentent eux-mêmes l'objet de l'étude (Lincoln et Guba, 1985).	L'instrument de collecte est constitué des représentations du chercheur en interaction avec celles des acteurs. Le chercheur est donc à l'intérieur de l'objet de l'étude (Von Glasersfeld, 1988).

Tableau 3.01 : Le mode de collecte de données.
d'après MBENGUE et VANDANGEON DERUMEZ (1999).

Nous situons notre démarche dans la partie grisée du tableau, à savoir une position intermédiaire où nous travaillons sur des représentations subjectives des acteurs. Nous recherchons dans ces interprétations une certaine objectivité.

SAVALL et ZARDET (2004), KRIEF (2005) présentent l'intersubjectivité contradictoire destinée à gagner en objectivité comme la mise en place d'interactions entre acteurs présentant des points de vue partiellement convergents et, donc, partiellement divergents sur un sujet. La confrontation doit permettre la mise en évidence d'une position intermédiaire de

nature à provoquer un consensus.

3.2.2.1. L'intersubjectivité contradictoire

Lors de la phase de terrain, le chercheur doit avoir une idée assez précise du jeu des acteurs en place pour éviter de récolter des informations dont la fiabilité n'est pas conforme aux attentes. Il doit être vigilant aux éléments environnementaux susceptibles de polluer la conversation, il doit également comprendre le langage utilisé. Pour GOLD (*in* CEFAI, 2003, p 346), *« de brèves rencontres avec de nombreux informateurs l'exposent (le chercheur) à faire face à plusieurs univers de discours qu'il comprend imparfaitement, qu'il n'a pas le temps de maîtriser. Ces rencontres brèves, souvent frustrantes, engendrent des perceptions erronées qui dressent des obstacles à la communication. L'enquêteur de terrain n'en a souvent même pas conscience, sinon trop tard ».* L'objectif d'un protocole de collecte et traitement des données est de garantir la cohérence entre les informations détenues par les sujets, le mode de collecte mis en place par le chercheur et le mode de transformation de ces informations en connaissances. Comme le conseillent MILES et HUBERMAN (2003) sans la citer directement, l'intersubjectivité contradictoire consiste à utiliser des méthodes, des tactiques afin d'obtenir des acteurs enquêtés une information fiable et débarrassée d'éléments trop personnels. Utiliser des tactiques doit faire l'objet d'une réflexion permettant de savoir si la connaissance est valable, et finalement de savoir si cela est juste pour reprendre le terme des auteurs (2003, p 438). Pour GOLD (2003, p 346) *« un enquêteur ne maîtrise vraiment son rôle que s'il peut aider les enquêtés à maîtriser le leur ».* Un des intérêts de cette démarche intersubjective contradictoire est de transformer une information individuelle, personnelle, en une information collective enrichie et débarrassée des éléments d'ordre historique[135] influençant le discours.

Remplacer l'objectivité idéalisée par l'intersubjectivité contradictoire plus réaliste et accessible ne doit pas conduire le chercheur à une démarche ethnocentrée productrice de jugements de valeur sans intérêt. La dimension affective que nous pouvons assigner à certains éléments en les appréhendant au travers de nos souvenirs bons ou mauvais est

[135] SAVALL et ZARDET (2004, p 222) présentent les effets de trois éléments : l'Actualité, la Mémoire et l'Anticipation. L'Actualité correspond à la survalorisation d'événements récents comme une cessation d'activité dans un portefeuille client pour un conseiller financier qui ne sera pas incité à financer un dossier équivalent. La Mémoire est un élément peu fiable, les événements anciens sont absents, erronés ou sous représentés. L'Anticipation conduit les acteurs à confondre un état futur attendu et la réalité, le chercheur devant faire la part des choses.

également un piège contre lequel nous devons nous prémunir. Nous devons être conscient de notre propre perception et être ouvert aux interprétations des autres sur lesquelles nous pouvons travailler en les amenant à développer leur pensée et en confronter les idées avec d'autres acteurs. C'est ce que nous appelons la dimension **relayée** de l'intersubjectivité contradictoire. Nous ne pouvons « provoquer » la confrontation directe et contradictoire des subjectivités individuelles comme cela pourrait être le cas dans des entretiens de groupe. Nous devons donc amener les éléments subjectifs des uns à la perception et la critique des autres, en prenant comme précaution que notre relais ne soit pas une source de perturbations. La rigueur de notre démarche d'intersubjectivité contradictoire relayée est une garantie face à ces dangers potentiels résidant dans la subjectivité des acteurs et l'interprétation qui est la nôtre. Cette garantie se trouve dans l'organisation des procédures de filtrage et d'affinage des informations (SAVALL et ZARDET[136], 2004, p 345). Elle est également présente dans la reformulation des idées des uns auprès des autres.

L'intersubjectivité contradictoire joue un rôle dans la phase de collecte d'informations ainsi que dans la phase d'analyse et d'interprétation. A l'aide de tactiques, le chercheur développe l'art d'obtenir des informations précises et surtout exactes au moyen d'une investigation rigoureuse (KRIEF, 2005). L'homme est, pour MILES et HUBERMAN (2003), *« un faiseur de sens capable de repérer des régularités et des patterns dans le chaos le plus important »*. Il doit utiliser cet art du raisonnement afin de faire ressortir sa compréhension des phénomènes sous la forme d'une théorie qui apparaît alors comme la meilleure explication du réel tant qu'une nouvelle théorie n'a pas prouvé le contraire. Nous suivons POPPER (1990, p 45) sur le point que : *« toute critique rationnelle d'une théorie consiste à soumettre à la critique sa prétention à être vraie et capable de résoudre les problèmes pour les solutions desquels elle a été imaginée »*. Nos propositions seront donc falsifiables pour permettre de *« savoir s'il nous est possible de fournir des raisons valides, critiques, à l'encontre de l'idée qu'une théorie est vraie, une nouvelle théorie est plus proche du vrai que celle qui la précédait »*.

Il est donc primordial, dans notre démarche où l'homme joue un rôle central, de considérer, d'un côté, le jeu des acteurs, y compris (voire prioritairement) le nôtre, de l'autre côté, le

[136] Les auteurs parlent d'un processus d'interactivité cognitive.

processus de production de connaissances, de la collecte de données à la présentation de ces connaissances.

➢ **Collecte d'informations**

Multiplier les sources d'informations et les techniques d'investigation d'un sujet permet au chercheur de gagner en objectivité des connaissances produites. KRIEF (2005) présente le triptyque : entretiens – observations – analyse de documents comme un principe de base de l'intersubjectivité contradictoire. Notre démarche est assez semblable même si les phases ne sont pas tout à fait les mêmes. Nous abordons la collecte d'informations autour de trois points : notre expérience professionnelle de conseiller financier, puis de porteur de projet, une revue de littérature, une phase de terrain organisée de manière particulière.

- Notre expérience nous permet de disposer d'une somme considérable d'informations sur notre thème de recherche. En prenant certaines précautions[137], nous pouvons utiliser ces informations pour avancer nos idées préalables à la phase de terrain. Cette expérience professionnelle est surtout bénéfique pour décoder le jeu des acteurs en place, soit « lire entre les lignes » et creuser le ressenti immédiat pendant l'entretien. Nous pouvons alors débarrasser les données que nous collectons d'une partie de la subjectivité dont elles sont empreintes.

- Dans le processus qui nous a conduit vers ce travail de recherche, nous avons commencé par une revue de littérature sur les thèmes connexes au financement des TPE. Cela nous a permis de construire un premier guide d'entretien nécessaire à notre démarche terrain que nous voulons conséquente pour percevoir des éléments nouveaux dans le processus de création de l'envie de financer chez un conseiller financier. Nous avons opté pour des entretiens non directifs ciblés autour de notre problématique de recherche. Ce type d'entretien permet au chercheur d'alimenter la conversation tout en laissant au maximum l'enquêté s'exprimer. Nous nous contentons de faire rebondir la discussion pour obtenir plus de précisions ou d'informations. Dans la démarche d'intersubjectivité contradictoire utilisée dans notre première approche du terrain, il est

[137] Voir FOLIARD (2006) pour l'importance de l'expérience professionnelle et ses conséquences épistémologiques.

nécessaire de multiplier les points de vue pour obtenir une image proche de la réalité. Plus le chercheur combine les sources de collecte d'informations et multiplie son panier d'informateurs, moins il sera dépendant de leur vision subjective (SAVALL et ZARDET, 2004, p 213). Nous avons donc fixé un double objectif à ce premier travail de terrain : une étude exploratoire des éléments influençant l'envie de financer et une démarche contradictoire pour limiter l'aspect subjectif des entretiens. Cette démarche alterne terrain et analyse des informations.

➢**Analyse et interprétation des informations**

En suivant SAVALL et ZARDET (2004), KRIEF (2005) présente la phase d'analyse des informations collectées : *« l'intersubjectivité contradictoire s'inscrit au sein du dispositif de restitution des résultats (« effet miroir ») et d'intime conviction de l'intervenant (avis d'expert) »*. L'effet miroir a pour objectif de confronter les enquêtés avec les représentations précédemment collectées. Cette étape correspond à une phase d'échange plus ou moins direct entre les acteurs. Le terme contradictoire prend alors son sens s'il est possible d'organiser une conversation directement entre les acteurs autour de réalités plurielles avec des points de convergence et de divergence. On est assez proche de méthodes qualitatives de confrontation d'avis d'experts visant à une définition communément acceptée. Dans notre travail de recherche, nous ne pouvons pas organiser de véritables confrontations contradictoires où plusieurs conseillers financiers viendraient présenter leur point de vue sur le financement des porteurs de projet et participeraient à une réflexion collective permettant de s'affranchir des subjectivités individuelles par l'utilisation de l'intersubjectivité contradictoire. Confronter les points de vue et analyser les réflexions des uns aux assertions des autres permet de libérer le discours recueilli d'une partie de sa subjectivité. Cela n'est pas sans rappeler la méthode DELPHI utilisée par GARTNER (1990) pour définir *l'entrepreneurship*.

3.2.2.2. L'aspect contradictoire relayé de l'intersubjectivité

Si nous ne pouvons obtenir la confrontation directe des points de vue avec présentation, contradiction et recherche de consensus, nous pouvons utiliser des points de vue et les soumettre à d'autres interlocuteurs. Nous travaillons en suivant un processus itératif afin de relever les points de convergence et de divergence entre les points de vue. Nous pouvons citer, par exemple, un élément relevé pendant notre première phase de terrain : l'importance de l'aspect physique du porteur de projet. Nous avons présenté des idées extrêmes recueillies lors de l'entretien précédent à un nouveau conseiller pour savoir ce qu'il pense de l'apparence physique du porteur de projet et ce qu'il pense de la position des conseillers ayant des idées que l'on peut qualifier de particulières[138]. Sur ces points, une confrontation s'engage pour créer une certaine intersubjectivité entre un acteur présent et un acteur précédent dont nous sommes le relais, dont nous réutilisons l'argumentation, c'est ce que nous appelons **l'intersubjectivité contradictoire relayée**. Nous devons tenir compte dans ces entretiens de la surreprésentation des éléments proches sur les éléments plus éloignés, le principe de la loi proxémique s'applique également aux conseillers financiers dans la représentation qu'ils ont de leur travail et de leur environnement. Un dossier de l'agence envoyé la veille au service contentieux aura un impact fort sur la prise de décision du conseiller, bien plus que les nombreux financements de projets réalisés avec succès les années précédentes. La vision de l'avenir en est teintée et c'est la véracité des informations collectées qui est *« affectée d'une part par l'amnésie des acteurs et d'autre part par une certaine confusion entre l'effet stratégique du discours et l'effet descriptif de l'objet »* (SAVALL et ZARDET 2004, p 222, cités par KRIEF, 2005). Cette première étape de la démarche nous permet d'obtenir des informations brutes plus objectives sur lesquelles nous allons pouvoir travailler. Nous pouvons ainsi nous débarrasser de certains effets faussant l'authenticité des informations collectées comme les effets proxémiques ou le ressenti déformant de l'acteur, ce que KRIEF nomme les *dadas – tabous – contentieux* pour parler de l'affectivité que l'enquêté peut accorder au thème abordé.

L'intersubjectivité contradictoire relayée doit nous permettre de limiter les effets négatifs de l'aspect humain de notre terrain. Nous sommes conscient que la recherche de l'objectivité absolue est vaine mais que des efforts pour s'en rapprocher sont indispensables. Nous avons

[138] Un conseiller nous a affirmé que l'envie de financer un dossier reposait en partie (en plus des éléments d'activités) sur le « feeling » qu'il définissait comme la réponse à une question : *« est-ce que j'ai envie d'aller manger au restaurant avec cette personne ? »*.

également conscience de l'importance de ne pas influencer l'enquêté dans ses réponses, de ne pas être non plus « manipulé » par notre terrain. Nous pouvons percevoir l'intérêt de cette méthode, mais également une de ses limites, à savoir qu'en tant que relais de la subjectivité d'un acteur dans la reformulation de ses idées, nous ne pouvons rendre compte de manière efficace de l'originalité de son point de vue pendant l'argumentation. Nous devons nous efforcer sur le terrain d'éclaircir au maximum le point de vue des acteurs pour pouvoir « reproduire » ce point de vue dans la phase contradictoire, avec un nouvel acteur. Nous utilisons pour cela un ensemble de questions d'approfondissement (question miroir, relais, rebond).

Cette démarche originale nous permet de gagner en objectivité pour une partie des données que nous collectons. Nous sommes ici cohérent avec notre positionnement épistémologique positiviste aménagé. Ce sont les acteurs eux-mêmes qui débarrassent les données des éléments subjectifs perturbant pour converger vers des données consensuelles. Cette démarche est cohérente avec notre positionnement vis-à-vis de la réalité, de l'holisme méthodologique sophistiqué.

3.3. Un ensemble de propositions issues de l'expérience

3.3.1. Une démarche personnelle préalable

Avant d'aller sur le terrain ou de procéder à des revues de littérature précises, nous avons mené une réflexion sur les résultats que nous escomptons de notre recherche. Nous avons procédé en deux temps.

- Un premier temps assez long de réflexion sur le métier que nous avons pratiqué, un temps de « digestion », nous a permis d'être plus objectif sur certains points, car dégagé de la dynamique commerciale de la banque et des éléments plus ou moins bons qui ont affecté notre quotidien. Nous avons ainsi réfléchi sur les raisons de nos choix

en terme de financement et sur les éventuelles divergences de pratiques et de points de vue que nous pouvions avoir avec des collègues de la même entreprise ou des conseillers financiers d'autres banques rencontrés à l'occasion de formations bancaires conjointes.

- Un second temps, pendant lequel nous nous sommes concentré sur le financement des TPE, est la conséquence de nombreuses rencontres avec des porteurs de projet dans le cadre des formations préalables à l'installation dispensées par les chambres consulaires. La confrontation de leur point de vue avec notre expérience nous a mis face au constat d'une profonde incompréhension du rôle des acteurs et du déroulement d'un premier entretien avec un conseiller financier dans le but de démarrer une TPE.

Nous sommes allé confronter ces idées avec la littérature relative aux corpus théoriques que nous jugeons pertinents pour expliquer notre objet de recherche. Le financement des TPE pose a priori plusieurs problèmes que nous reprenons ci-dessous.

- Les TPE sont reconnues comme plus opaques que les grandes entreprises, le conseiller financier se trouve dans une situation difficile où il doit décider sans bénéficier de toutes les informations utiles susceptibles de lui assurer le bon remboursement des prêts qu'il octroie. Nous nous situons dans le cadre théorique de la recherche sur la rationalité limitée et la prise de décision en situation d'asymétrie d'information.

- Face à ces difficultés liées aux informations, les banques sont tentées d'appliquer des conditions particulières à ce type de clientèle. Les concepts liés au rationnement du crédit seront mobilisés à cette occasion.

- Au cours de l'analyse des données, nous avons mis en évidence des éléments pris en compte par les conseillers en plus des informations habituellement rencontrées lors des analyses financières. La prise en compte d'informations « soft » (GODBILLON-CAMUS et GODLEWSKI, 2005) relatives à la personne, à son environnement, au contact humain, nous a amené sur les théories de la confiance.

Expérience et première approche de la littérature nous ont permis de formaliser des propositions explicatives du premier entretien de financement des TPE développées dans cette section.

3.3.2. Un principe et des propositions

Comme de nombreux travaux en entrepreneuriat, nous partons d'un principe[139] **d'homologie porteur projet**. Cette idée de dialogique, développée par MORIN (1984) et adapté à l'entrepreneuriat par BRUYAT (1993), met en évidence l'imbrication forte des deux logiques qui finissent par se confondre de manière complexe, sans qu'aucune d'elles ne perde son unité. Cette dialogique est particulièrement pertinente dans le cas des TPE où l'entrepreneur et l'entreprise sont étroitement associés, ce que nous avons vu dans le Chapitre 1. L'entrepreneur conçoit, se projette dans l'entreprise qui, en retour, le modifie en transformant ses actions, sa manière de vivre et sa manière de penser[140]. La fréquence du statut de travailleur non salarié dans ce type de structure (FERRIER, 2002) et son investissement total[141] limitent la possibilité de tracer des frontières entre entreprise et entrepreneur.

Nous exposons ainsi notre principe PR1 adapté à notre problématique :

Principe PR1 : Le banquier construit son envie de financer une TPE en évaluant le couple porteur novice – projet comme un tout.

Projeté dans une situation inconnue face à un prospect et un projet nouveau, le conseiller financier, pour prendre une décision, doit récolter de nombreuses informations. Ne disposant pas de toutes les données relatives au projet qui lui est soumis pour estimer de manière intrinsèque sa qualité et son potentiel de remboursement, il doit trouver des indicateurs optimisant sa perception du risque de non-remboursement chez le prospect.

[139] Thierry LEVY-TADJINE parle d'axiome instrumental.

[140] Nous retrouvons les trois dimensions développées par VERSTRAETE (1997, 2000) dans sa modélisation du phénomène entrepreneurial : structurelle, cognitive et praxéologique.

[141] Nous avons vu précédemment dans la définition du concept de TPE que l'entrepreneur investit de l'argent, mais également son emploi, son métier, son savoir-faire. La confusion des patrimoines est également un élément important de l'homologie entre l'entrepreneur et son entreprise.

Notre expérience nous amène à penser qu'il réalise des parallèles entre ce nouveau cas et ce qu'il a déjà connu[142] : type de personnalité du porteur de projet TPE, activité, viabilité d'une entreprise similaire déjà en portefeuille …

Les décisions d'un conseiller financier se doivent d'être réfléchies, rationnelles au sens où le conseiller financier peut justifier et argumenter ses choix. Ces décisions ne peuvent cependant pas être parfaitement rationnelles : les moyens ne sont jamais en parfaite adéquation avec leurs fins et ne permettent pas de choisir la solution optimale pour des ressources données (PARTHENAY, 2005). Cette incapacité de perfection provient de l'impossibilité pour le conseiller financier de percevoir, trier, traiter toutes les informations en provenance de l'environnement. Cela sous-entend que les décisions prises ne le sont pas en fonction du monde réel, mais de la représentation que s'en fait le conseiller financier au travers des 0,1 % d'informations[143] qu'il arrive à saisir. Dans le cadre de notre objet de recherche, le conseiller financier n'a que peu de temps pour savoir si oui ou non, il va financer un projet de TPE. Sa représentation est donc nécessairement empreinte de subjectivité et ce point est pris en compte dans notre étude de l'envie de financer par l'utilisation de l'intersubjectivité contradictoire relayée. En plus de l'impossibilité de percevoir toutes les informations en provenance de l'environnement externe, le conseiller financier décide en fonction de son environnement interne, de ses capacités cognitives et calculatoires (BEJEAN et alii, 1999). L'avenir n'étant pas connu par l'individu, ses croyances ne peuvent pas être probabilisées : on parle d'incertitude (KNIGHT, 1921[144]). Pour diminuer la complexité d'une situation et permettre de prendre des décisions sans en connaître toutes les conséquences, le conseiller peut faire appel à son expérience sous la forme d'un savoir simple et d'une heuristique cognitive (COOPER et alii, 1995). Ce parallèle entre le passé et le futur attendu du projet présenté permet une meilleure compréhension de ce qui est nécessaire au succès. Le conseiller va orienter sa collecte d'informations dans le sens de cette compréhension. Il va utiliser un prototype mental de réussite et voir si la situation observée lui correspond. Des facteurs psychologiques rentrent en jeu et peuvent être source de biais par des illusions de corrélation ou de fausses

[142] Ce peut être des dossiers de prospects similaires ou des clients en portefeuille. Le conseiller peut également bénéficier d'une aide informatique sous forme de base de données.

[143] SIMON (1959) cité par PARTHENAY (2005).

[144] Cité par BEJEAN et alii (1999, p 10).

interprétations (LEGOHEREL et alii, 2003). BAZERMAN[145] (2006) met en évidence trois types d'heuristiques simplificatrices de la réalité complexe que nous développons ci-dessous.

- **Les heuristiques de représentativité** correspondent à la probabilité qu'un évènement soit évalué par sa similitude avec le stéréotype d'un évènement d'allure identique. Cette heuristique est liée à l'apprentissage du conseiller qui va évaluer le projet par rapport à une norme des événements ressemblant à ce qu'il voit. Si une caractéristique du prototype que s'est construit le conseiller lors de son expérience est observée, le conseiller a tendance à attribuer le reste des caractéristiques du prototype à la situation vécue. Il est clair que cela peut conduire à des préjugés tenaces. L'utilisation de cette heuristique doit permettre au conseiller de différencier les comportements fiables des comportements qui ne le sont pas.

- **Les heuristiques de disponibilités** évaluent les causes d'un évènement par rapport au degré de présence de ces manifestations en mémoire. Le conseiller financier sera plus attentif à certains éléments du couple porteur novice – projet en fonction de la disponibilité de sa mémoire. Il va avant tout utiliser les éléments les plus « frais ». Cette démarche est assez proche de la Loi Proxémique de MOLES et RHOMER (1972).

- **Les heuristiques d'ancrage** correspondent à un jugement fondé sur un ancrage renvoyant à une expérience mobilisée pour l'évaluation d'un évènement. Pour le conseiller financier, cela correspond souvent à la construction de sa première impression. La forme que prend l'engagement initial dans la relation est déterminante pour la suite, il y a peu de volte face dans un entretien de financement dont la durée moyenne est de quarante-cinq minutes.

MAHE de BOISLANDELLE (1996) fait un parallèle entre cette démarche et les variables susceptibles d'affecter la cognition. Quatre éléments parmi les variables personnelles sont à même de jouer ce rôle :

- la rationalité du sujet (logique, mémoire, forme de raisonnement, intuition, lenteur,

[145] In « Les moments de la confiance », sous la direction de A. OGIEN et L. QUERE, p. 76

rapidité, agilité, analyses, synthèses...) ;

- les dimensions émotionnelles (sensibilité, empathie, tension, stress, agressivité...) ;
- les prédispositions relationnelles (échanges, ouverture, introversion, extraversion...) ;
- l'impact de la culture et des normes (valeurs, éthique, idéologies, jugements de valeur, milieu socioprofessionnel...).

Ces variables agissent comme des prismes susceptibles de générer des biais cognitifs, des erreurs de perception des phénomènes. Il existe un processus cognitif de simplification utilisé par les décideurs. SCHWENK (1985) en présente les variables[146] avec :

- l'ancrage (la force du jugement initial ou préjugé) ;
- l'escalade (on poursuit dans l'action tant que les faits ne confirment pas que l'on ait raison) ;
- l'analogie (on transpose des analogies simples à des cas très complexes) ;
- la solution préférée d'emblée (rejeter d'emblée tout ce qui ne la confirme pas) ;
- l'illusion du contrôle (on surestime le pouvoir d'agir ou d'influencer les choses) ;
- l'interprétation hâtive (précipitation dans le rejet de solutions).

Ces heuristiques sont utilisées pour pallier la rationalité calculatrice insatisfaite des individus. Les conseillers financiers ne peuvent pas tout maîtriser, tout connaître sur leur interlocuteur et cette méthode intuitive compense le manque d'éléments tangibles résolvant le problème de l'incertitude. Nous pouvons formaliser notre proposition comme suit :

Proposition P1 : Les conseillers financiers font des recoupements entre leur expérience et ce qu'ils vivent pendant un entretien afin de guider leur prise de décision.

Avant d'aller sur le terrain, nous avons réalisé une typologie de porteurs de projet issue de notre expérience (Tableau 3.01), un des points que nous souhaitons éclaircir lors de notre phase de collecte de données. Une telle démarche est-elle utilisée par les conseillers en place et si oui, quelles en sont les catégories ?

[146] Résumées par MAHE DE BOISLANDELLE (1996).

Tableau 3.02 : Typologie a priori des porteurs de projet

Porteur de projet	Description	Réseau	Schéma intellectuel	Relation banque
L'homme d'affaires	Est un créateur sûr de son projet et recherchant uniquement l'accord de la banque tout en connaissant les éléments clés de la relation commerciale avec son interlocuteur. Sa connaissance des différentes dimensions du projet et son professionnalisme sont des avantages importants. Son dossier est souvent validé par des acteurs locaux influents (expert-comptable renommé par exemple).	Dispose de réseaux formels et informels. Il est souvent issu du milieu professionnel dans lequel il souhaite développer son entreprise et dispose de contacts tant au niveau des volumes d'affaires qu'au niveau de son équipe (encadrement, salariés compétents). Il est au fait des avancées technologiques. Il bénéficie également du soutien de ses futurs pairs.	Souvent issu d'un cursus universitaire ou professionnel reconnu, il maîtrise les tenants et les aboutissants de son métier tant dans l'aspect purement métier que dans des dimensions de gestion et de relation avec les partenaires de l'entreprise.	Présente souvent des dossiers de taille importante relevant du cadre PME plus que de celui des professionnels. Son approche est pragmatique et son dossier dispose de tous les éléments nécessaires à la prise de décision : garantie et apport personnel par exemple. Il n'hésite pas à engager sa personne et ses biens propres.
Le pressé	Souhaite démarrer le plus vite possible. Il a souvent des contrats signés avec des clients et il pense que ce chiffre d'affaires est gage d'accord de la banque. Son approche financière est souvent succincte.	Il dispose de quelques contacts essentiellement commerciaux qui rendent faisable le projet. Il néglige l'importance des conseils et de ses partenaires (salarié, institutions …).	Parcours hétéroclite, il ne conçoit la réussite de son projet que par les premiers échos ressentis au contact des acteurs de son marché. Sa vision à moyen terme se cantonne au reflet des promesses à court terme recueillies.	Il ne présente en gage de réussite que les éléments commerciaux dont il dispose. Sa présentation financière est succincte et ne contient que peu de garantie de réussite à moyen terme. Le risque d'échec reste important et n'est pas compensé.

Le timide	Il pense que le banquier a forcément raison et il accepte toutes les propositions commerciales et toutes les conditions demandées en termes de garantie et de contrats annexes.	C'est souvent un entrepreneur ayant trouvé ses motivations dans son entourage proche (famille, amis). Il connaît le métier pour l'avoir vu ou pratiqué. Il reste dans un cercle proche.	Il dispose d'un socle de connaissances tenant du bon sens et d'une vision des affaires souvent éloignée de la réalité et de ses contradictions. Il conçoit son métier avec des éléments simples, dans un cadre simple, voire simpliste.	Son projet est souvent assez modeste, sans réelle perspective de croissance. Il pense que cette modestie est de nature à limiter les risques du financeur.
Le négociateur	Est sûr de lui et de son projet, il ne souhaite pas rentrer dans une relation commerciale à l'avantage de la banque et négocie tout dès le départ, avant même l'accord de financement. Il parle de taux et de conditions avant de défendre son projet.	Il est sous l'influence de son entourage qui le conseille plus dans les écueils à éviter que dans les bonnes pratiques.	Il transpose la relation commerciale à toutes les étapes de la maturation de son projet, sans appréhender des dimensions de partenariat ou d'éventuelles contraintes inhérentes au métier de ses interlocuteurs. C'est sans doute un professionnel efficace, mais sans cadre intellectuel synthétique ni pragmatisme.	Il met en avant des qualités de commercial plus que de chef d'entreprise. Il pense que la banque n'est qu'une étape vers son objectif professionnel. Son projet lui est évident, il pense que cela est également le cas pour ses interlocuteurs et passe directement à la forme en négligeant le fond.

L'artisan	Connaît parfaitement son métier et bénéficie d'un soutien important de ses organisations professionnelles.	Bénéficie de l'expérience de ses pairs et de la transmission du savoir acquise pendant l'apprentissage du métier. Il est entouré par des corps de métiers structurés qui lui apportent de nombreuses informations ainsi qu'une influence non négligeable en termes de garantie (garantie de bonne fin des financements par exemple).	Sa formation métier fait de son projet un élément réaliste souvent pris en compte par ses interlocuteurs. Son approche est souvent assez réduite et le développement de son affaire se cantonnera à ce qui a déjà été fait. La perspective d'évolution et d'innovation est limitée sauf cas exceptionnel.	Il présente un dossier comparable à celui de ses pairs déjà en place. Son métier est un gage de réussite. Il fait ce que les autres ont fait.
Le prescrit	Est un porteur de projet qui bénéficie du soutien d'un acteur influent. Il met en avant la validation de son dossier et cette cooptation, plus que les qualités intrinsèques de son dossier.	Mise avant tout sur l'influence de ses réseaux qui peuvent être professionnels ou avec une dimension plus politique. L'importance commerciale du prescripteur est également un élément primordial de la relation en devenir avec le banquier.	De formation avancée pour ne pas dire supérieure, il gravite dans des milieux influents dont il partage certains éléments intellectuels qui donnent à la relation prescripteur/prescrit une certaine importance.	Il bénéficie d'appuis et passe à la discussion relative à la forme sans défendre son projet sur le fond. Il limite son engagement puisque les autres lui font déjà confiance.
Le dépité	Est un porteur de projet contraint qui se lance dans processus entrepreneurial « en dépit de ». Il est souvent accompagné par les chambres consulaires et bénéficie de soutiens institutionnels souvent peu personnalisés.	Il bénéficie du support d'institutions plus ou moins influentes mais dont la présence ne peut être éludée par le financeur au risque de froisser quelques susceptibilités.	Subissant souvent sa situation, il n'a pas les éléments de réflexion et de synthèse sur son projet qui pourrait donner une véritable crédibilité à son action.	Pas sûr de son affaire, il essaie de convaincre en limitant au mieux son engagement personnel. Il n'est pas très mordant et s'attend au refus de financement qui confortera sa spirale de l'échec.

Dans sa fonction de conseiller financier, l'être humain doit prendre des décisions en fonction du système de valeurs de son organisation. Ces valeurs sont généralement « imposées » au membre d'une organisation par sa hiérarchie et par l'image professionnelle des autres membres. Peu à peu, l'individu assimile ce système de valeurs et les intègre dans son comportement. La rationalité de la décision réside dans le choix des solutions qui seront préférées par l'organisation bancaire pour la servir et pour la préserver. On parle de personnalité organisationnelle en plus de la personnalité individuelle (SIMON, 1947). Les objectifs personnels rejoignent les objectifs de l'organisation[147].

On est en réalité loin de l'agent économique détenant une rationalité substantive, prenant des décisions en parfaite connaissance de cause dont *l'homo œconomicus* est l'illustration. L'individu n'est que partiellement rationnel et le reste de son comportement dépend des émotions et de l'intuitif, de l'irrationnel. Il cherche une position raisonnable dans une situation d'incertitude. SIMON (1947, p 70)[148] se montre prudent sur ce concept de rationalité en l'accompagnant d'adverbes appropriés. En adoptant son vocabulaire, la prise de décision de financer une TPE doit **être rationnelle du point de vue de l'organisation**. Pour pouvoir choisir quelle est la bonne décision, le conseiller financier doit recenser toutes les stratégies, c'est-à-dire les séries de décisions qui détermineront un comportement, puis quelles seront les conséquences de ces stratégies et des actions impulsées pour procéder à une évaluation de celles-ci. L'impossibilité de cette situation montre l'écart qui peut exister entre le comportement réel et le comportement théoriquement rationnel. Le conseiller financier est donc confronté à la nécessité professionnelle de prendre des décisions rationnelles du point de vue de la banque sans bénéficier d'une vision claire de toutes les conséquences liées à son comportement. Eu égard aux sanctions qu'il peut encourir par de mauvais choix, le conseiller est dans une position de prudence et ne choisira de financer que des dossiers dont les critères

---

[147] Le management par la qualité totale dont nous avons vécu l'application au sein de la banque mettait en relation ces objectifs : « un client satisfait = une entreprise satisfaite = un personnel satisfait ».

[148] SIMON p 70 *: « On peut dire qu'une décision est **objectivement** rationnelle si elle représente en fait le comportement correct qui maximisera des valeurs données dans une situation donnée. Elle est **subjectivement** rationnelle si elle maximise les chances de parvenir à la fin visée en fonction de la connaissance réelle qu'on aura du sujet. Elle est **consciemment** rationnelle dans la mesure où l'adaptation des moyens aux fins est un processus conscient. Elle est **intentionnellement** rationnelle dans la mesure où l'individu ou l'organisation a délibérément opéré cette adaptation. Elle est rationnelle du **point de vue de l'organisation** si elle sert les objectifs de celle-ci ; enfin, elle est **personnellement** rationnelle si elle obéit aux desseins de l'individu ».*

correspondent aux exigences de la banque. Cette situation entre une attente de résultat fiable pour l'organisation et l'impossibilité d'assurer la décision du conseiller financier prend une tournure encore plus complexe si l'on y ajoute le comportement propre et les objectifs commerciaux de ce conseiller. Il va utiliser une rationalité personnelle dans sa prise de décision en parallèle avec la rationalité organisationnelle attendue. Le conseiller va réagir en percevant dans la relation avec le prospect des stimuli l'incitant à choisir une voie pour décider au détriment d'informations susceptibles d'orienter la décision dans un sens différent. Si le conseiller est sensible aux possibilités commerciales qui s'offrent à lui par le biais de l'entrée en relation avec le prospect, il peut être incité à financer quand une étude plus profonde du porteur de projet aurait pu l'en dissuader. La situation est ambiguë : la banque ne veut que des bons dossiers pour maximiser les probabilités de remboursement et donc limiter les risques de pertes. Le conseiller est objectivé sur les entrées en relation et les financements qu'il accorde. Cette approche de la littérature appliquée à notre objet de recherche nous amène à formuler de nouvelles propositions.

Proposition P2 : Les conseillers subissent une double pression, commerciale et maîtrise du risque, qui influence l'envie de financer.

Dans la construction de l'envie de financer une TPE, le commercial est au cœur de deux forces antagonistes : la pression commerciale le pousse à l'envie de financer pour réaliser des objectifs, la pression liée à la maîtrise du risque le freine pour éviter d'avoir à gérer des comptes à problèmes et d'en subir les conséquences internes à la banque. Cette proposition se décline de la façon suivante.

Proposition P21 : Les conseillers sont dans une démarche prudente qui les pousse à chercher ce qui ne va pas dans le dossier plutôt que ses éléments positifs.

Leur réflexion est concentrée sur les raisons pour lesquelles ils ne financeront pas le projet plutôt que sur les raisons pour lesquelles ils vont le financer.

Proposition P22 : L'envie de financer une TPE à créer par un porteur de projet novice est influencée par la pression mise par la banque sur les conseillers en termes de gestion du risque.

Cette pression se matérialise par les risques de sanction vis-à-vis du conseiller en cas de mauvais choix. Cette pression est variable et connaît des périodes d'assouplissement ou de contraction des critères d'octroi de crédit. Les exigences en termes de garantie, d'apport ou de financement de certaines activités ne sont pas fixées et linéaires dans l'environnement de l'envie de financer.

Proposition P23 : La pression commerciale peut influencer l'envie de financer une TPE à créer par un porteur de projet novice.

L'entrée en relation est un moment privilégié pour la vente de produits de banque et d'assurance. Les perspectives de contrats annexes au financement peuvent conduire à l'envie en contrepartie d'un risque peut-être plus élevé. **Nous pensons que la pression risque lié au financement est supérieure à la pression commerciale en termes de force**.

Ce concept de rationalité limitée présent dans la prise de décision du conseiller financier trouve son pendant dans la démarche de demande de financement par les porteurs de projets novices. Le manque de connaissance du milieu d'affaires dans lequel il souhaite s'insérer conduit l'entrepreneur novice à des erreurs de jugement (COOPER et alii, 1995). Dans sa perception de l'opportunité d'affaires, il va prendre des décisions en fonction de son stock d'informations et de sa capacité à les traiter. Les schémas cognitifs employés seront basés sur des approches concrètes, « terre à terre », quand un entrepreneur expérimenté cherchera davantage de signification, plus de détails pour voir clairement les choses. Le risque pour un novice est de ne pas assez chercher, ne sachant pas où et quoi chercher. Cette situation devrait conduire à un blocage. Le manque de connaissance conduit également l'entrepreneur novice à considérer ses informations comme suffisantes. Il peut même se laisser porter par une trop grande confiance, une certaine euphorie, persuadé d'avoir découvert la « poule aux œufs d'or », euphorie qui va lui faire sauter des étapes dans la préparation de son projet et qui conduira celui-ci à l'échec dans la plupart

des cas. Nous sommes dans une situation paradoxale où l'entrepreneur sans expérience est celui qui cherche le moins d'informations. KAISH et GILAD (1991[149]) illustrent cette idée en posant les questions suivantes : *« comment peut-on chercher quelque chose dont on ignore l'existence ? Comment va-t-on le reconnaître quand on l'aura trouvé ? »* Ces idées nous permettent de formuler une troisième proposition.

Proposition P 3 : Les porteurs de projet novices ne préparent pas assez leur création et n'ont pas assez d'informations pour convaincre le conseiller financier.

Beaucoup de porteurs de projet ne connaissent pas réellement ce qu'est une banque et quel est son rôle. Dans leur idée, une banque se rapproche plus d'une administration souffrant de lourdeurs et d'un caractère impersonnel. La banque n'est pas vue comme une entreprise commerciale qui est là pour faire des bénéfices en proposant des produits de banque et d'assurance et en réalisant des opérations de crédit. La préparation de l'entretien ne correspond pas à la « vente » du projet à une entreprise commerciale.

Cette proposition est complétée par son corollaire, côté banque :

Proposition P3 bis : La préparation du projet et la recherche d'informations sont des éléments importants motivant ou non l'envie de monter un dossier de financement.

Généralement, la recherche d'informations se contente d'un niveau satisfaisant, jamais optimal. Cette idée est valable pour les deux démarches : construction du projet de création par l'entrepreneur novice et prise de décision du conseiller financier. Dans la relation qui les unie (oppose ?) aux porteurs de projet, les conseillers financiers disposent à leur avantage d'un différentiel de connaissances. Le porteur de projet apparaît comme trop optimiste (DE MEZA et SOUTHEY, 1996), sa recherche d'information est rarement complète (ALSOS et KOLVEREID, 1998 ; WESTHEAD et WRIGHT, 1999 ; WESTHEAD et alii 2003 ; READ et SARASVATHY, 2005). De l'autre côté, les

[149] Cités par COOPER et alii p 109, traduction personnelle.

conseillers financiers sont bien informés et leur niveau d'exigence par rapport à ces connaissances est élevé. Nous pensons que l'envie de financer provient d'un niveau d'informations fournies par l'entrepreneur supérieur aux exigences minimales du conseiller.

Proposition P4 : les conseillers attendent de la part des porteurs de projet une présentation professionnelle de leur demande de financement, appuyée sur un « business model » répondant notamment à la question : comment allez-vous me rembourser ?

Pour terminer cette première approche, nous pensons que les porteurs de projet ne sont pas à l'aise face au banquier et cela influence leur comportement. L'image de la banque est souvent négative, c'est le point noir de la démarche. Il y a une certaine appréhension à rencontrer un conseiller financier qui est vu comme quelqu'un d'important, bénéficiant d'un statut social bien ancré et surtout fort d'un pouvoir considérable : accorder ou refuser des financements, ce qui peut se traduire par l'arrêt d'un processus de création et tous les espoirs que le porteur avait pu mettre dans ce projet. Le prospect vient présenter le projet d'une vie et la banque peut refuser de le faire avancer[150]. *« Vous n'aidez pas ! », « Vous ne prêtez qu'à ceux qui ont déjà de l'argent ! »*, sont autant de réactions classiques de porteurs de projet non financés. MAUGE (1983[151]) justifie la prudence du banquier en matière d'allocation de crédit aux P.M.E. par le fait que celui-ci *« est juridiquement un commerçant qui est tenu de gérer son établissement de façon prudente et avisée »*. Un banquier doit avant tout assurer la rentabilité de sa propre entreprise et veiller à générer du produit net bancaire. Un dossier passant en perte et profit vient rogner la marge réalisée sur un nombre considérable de bons dossiers. De plus, sa responsabilité juridique peut être engagée en cas de faillite d'une entreprise à laquelle il aurait accordé un prêt à mauvais escient ou stoppé les concours à court terme sans respecter la procédure de l'article 60 de la Loi bancaire de 1984.

Proposition P5 : la relation avec le banquier n'est pas naturelle, le porteur de projet « joue un rôle », ce qui rend cette relation

[150] Notre discours est volontairement orienté vers les attentes du prospect pour mettre en évidence la pression que peut ressentir le porteur de projet avant le premier entretien.

[151] Cité par JANSSEN et WTTERWULGHE (1998).

plus opaque. Le conseiller a du mal à percevoir ce que vaut son interlocuteur, il peut relever des incohérences qui le mettent dans une position ne l'incitant pas à financer.

3.3.3. Première approche de la modélisation de l'entretien de financement

Toutes ces propositions ne sont que des approches partielles de l'entretien de financement d'un porteur de projet de création d'une TPE sans expérience. Notre objectif est d'explorer sur le terrain ce qui se passe lors d'un entretien pour en recenser les variables et construire un modèle précisant les déterminants de l'envie de financer un projet de création d'une TPE par un porteur novice. Ajoutée aux aspects financiers du projet et au mode d'attribution des financements par les banques (analyse financière particulière, scoring, système expert), l'envie de financer conduit au financement du projet. Nous schématisons notre première approche exploratoire de manière synthétique sur la Figure 3.04.

Nous présentons l'homologie porteur – projet en utilisant le modèle des 3 E (Entrepreneur – Entreprise – Environnement) du professeur PATUREL (1997, 2006). Le conseiller financier va être attentif à la cohérence des trois dimensions composant le « projet » au sens large incluant le porteur et l'environnement. Si une des trois forces est dissonante par rapport à l'harmonie attendue de l'ensemble, cette fausse note sonnera le glas des espérances de l'individu. Ces éléments susceptibles de pousser le projet en dehors de la conjonction des trois éléments peuvent être, par exemple, une conjoncture défavorable pour l'activité, un porteur tétanisé par l'enjeu et ne présentant pas un profil de futur chef d'entreprise, un projet sur ou sous-dimensionné par rapport au potentiel du porteur ou de l'environnement.

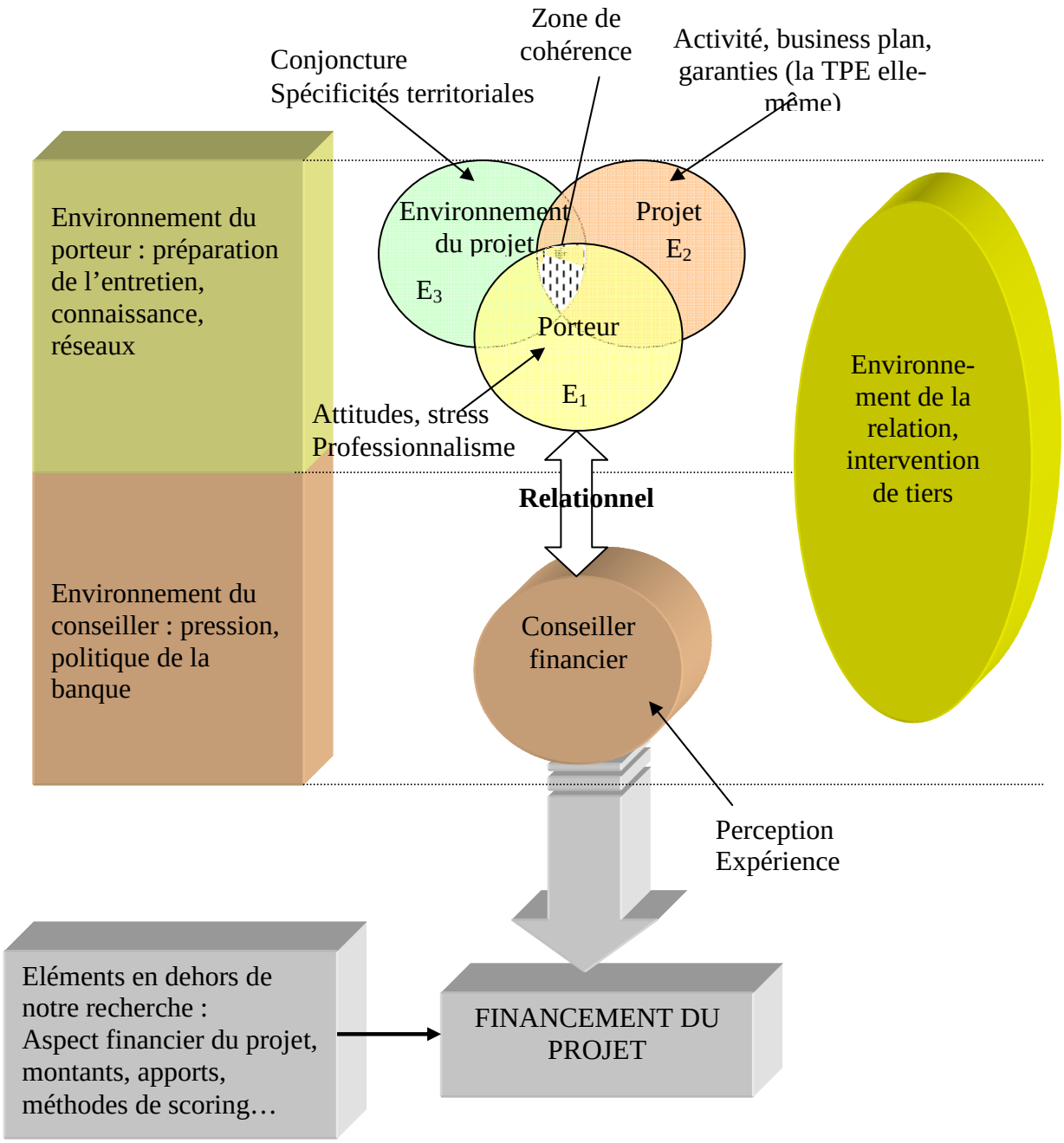


Figure 3.04 : Modélisation a priori du financement des porteurs de projet
Source : l'auteur

3.4. Une méthodologie adaptée

La littérature étant très discrète sur ce qui se passe pendant un entretien de financement, sur les éléments susceptibles d'influencer l'envie du conseiller financier, notre approche de l'entretien entre un porteur de projet novice et un banquier s'inscrit dans une perspective exploratoire. Nous ne disposons pas d'antécédents théoriques directement exploitables sur ce phénomène. Notre premier objectif est donc un apport de connaissances relatives à notre objet d'étude. Pour ce faire, nous allons recourir à une approche qualitative basée sur des entretiens avec les conseillers financiers. Dans notre démarche intersubjectiviste contradictoire relayée, nous allons mettre en évidence les variables importantes conduisant à l'envie de financer un porteur de projet TPE[152].

3.4.1 Une approche hypothético inductive ouverte

Le cadre de notre positionnement épistémologique aménagé reflète, à l'instar de LEVY-TADJINE (2005), notre absence de naïveté. Comme le notent justement MILES et HUBERMAN (1991, p 45) *« tout chercheur, aussi inductif qu'il soit, arrive sur le terrain avec un certain nombre d'idées directrices, de centres d'intérêts et d'outils »*. En ce qui nous concerne, notre expérience professionnelle revêt un caractère incontournable dans notre recherche qui nous empêche d'utiliser des approches purement « naïves » comme la Grounded Theory (GLASER et STRASS, 1967) basée sur trois étapes de collecte d'informations sur le terrain, de retranscription des données et leur codage pour faire apparaître des catégories, puis un codage sélectif pour dégager une catégorie centrale théorisable. La Grounded Theory vise à passer d'observations terrain à la théorisation. Elle doit décrire, expliquer et prédire sous certaines conditions. Elle suppose, cependant, de ne pas avoir trop de connaissances a priori, ce qui justifie le terme naïf, pour ne pas voir la

[152] Nous allons présenter un modèle de l'envie de financer que nous souhaitons mesurer à plus grande échelle dans un futur travail de recherche. Limité par le temps dans le cadre de ce travail doctoral, nous souhaitons développer notre approche en réalisant un parallèle avec les notions de territoire : nous souhaitons mesurer la construction de l'envie sur divers territoire afin de mettre en évidence des particularités locales. Nous souhaitons également connaître l'impact d'une prise de décision bancaire décentralisée par rapport au territoire : est-ce plus ou moins efficace ?

collecte et le traitement des données trop influencés. L'objectif est d'essayer de comprendre un phénomène au travers de ses manifestations et non pas au travers de connaissances préalables transposées au phénomène à observer. Notre expérience professionnelle nous empêche d'utiliser cette méthode. Nous sommes allé sur le terrain avec de nombreux a priori que nous avons appris à domestiquer afin d'en réduire les effets négatifs et afin de nous permettre de percevoir ce que nous n'avons pas vu par le passé.

De notre positionnement épistémologique **positiviste aménagé** pour reprendre le terme de MILES et HUBERMAN (1991), découle une démarche méthodologique particulière. Nous pensons que les phénomènes sociaux existent dans les esprits, mais que *l'on peut en découvrir des relations légitimes et raisonnablement stables*. Notre connaissance de l'objet de recherche ne nous permet pas de mener une démarche inductive au sens strict du terme. Nous avons non seulement des a priori théoriques qui nous éloignent de ces approches inductives pures, mais nous avançons également avec en tête des hypothèses précises et des résultats attendus issus de notre expérience. Notre démarche n'est pas non plus purement téléologique, car notre volonté est de récolter sur le terrain des informations corroborantes, complémentaires ou antagonistes aux nôtres sans que notre approche, notre grille de lecture personnelle ne viennent interférer dans notre collecte d'informations et notre compréhension des phénomènes observés. Parmi les différentes perspectives méthodologiques présentées par MBENGUE et VANDANGEON – DERUMEZ (1999), notre approche se veut **ouverte**, dans un processus cumulatif entre a priori personnels, déductions et inductions. Nous attendons du terrain des éléments susceptibles d'alimenter nos connaissances, connaissances que nous confronterons, éclairerons avec la littérature adéquate. Notre démarche relève de l'abduction, démarche justifiée par notre exploration mixte, empirique et théorique[153].

Considérant les données à collecter comme objectives, nous devons nous attacher à ce que notre mode de collecte permette de conserver cette objectivité. Bien que nous basions notre travail sur une représentation subjective de l'entretien de financement par nos sujets, nous avons montré qu'il existe des régularités indépendantes de l'aspect conscient et volontaire

[153] Voir chapitre 5 sur la collecte de données.

des individus et que, de ce fait, nous pouvions les considérer comme objectives, du moins en partie. Notre mode de collecte des données doit éviter d'influencer les réponses par nos questions, phénomène d'influence mis en évidence par SHAVER et SCOTT (1991). Nous sommes dans un cas délicat : nous pensons que les données sont objectives, mais nous devons les récolter par le prisme déformant que constitue le conseiller financier. Pour reprendre PIAGET (1970), l'homme ne peut pas être objectif. C'est au chercheur de développer un mode de collecte d'informations adéquat. La fiabilité de nos informations et des connaissances que nous développerons par la suite dépend de la rigueur avec laquelle nous allons sur le terrain. Nous prenons deux types de précaution : une démarche intersubjectiviste contradictoire relayée et une démarche réfléchie face à nos interlocuteurs. Nous essayons sur le terrain d'être le plus neutre possible tant dans notre discours que dans nos attitudes. Nous nous sommes, par exemple, rendu compte lors des premiers entretiens que nous avions tendance à utiliser le langage des banquiers et celui des créateurs. Sans connaître précisément l'impact de cet élément, nous pensons qu'il est de nature à influencer la qualité des réponses en ce sens que notre interlocuteur ne prendra peut-être pas la peine d'expliquer certains éléments qu'il pensera acquis pour nous. Or, ces informations peuvent s'avérer intéressantes. Comme le préconisent MILES et HUBERMAN (1991), nous essayons de mettre en œuvre des stratégies de collecte d'informations, des tactiques et des ruses susceptibles de tendre vers l'objectivité des données. Elles seront présentées dans la section collecte de données.

La connaissance précède l'expérience empirique				L'expérience empirique précède la connaissance	
Démarche hypothético-déductive de vérification : la recherche consiste à s'enquérir des observations qui se soumettent à la théorie.	Démarche hypothético-déductive de falsification : la recherche consiste à s'enquérir des observations qui ne se soumettent pas à la théorie.	Démarche Hypothético-inductive : la recherche consiste à alterner ou superposer la déduction et l'induction.	Démarche constructive : la recherche consiste à fabriquer des construits pour rendre compte d'un processus de construction.	Démarche d'induction non démonstrative : la recherche consiste à émettre à partir des observations des conjectures qu'il convient de tester par la suite.	Démarche inductive démonstrative : la recherche consiste à observer librement et sans préjugés, et à tirer de cette observation des lois universelles.
La démarche de recherche est définie avant l'intervention du chercheur sur le terrain.		La démarche de recherche est émergente, même si le chercheur peut au départ formaliser les grandes lignes de son approche du terrain.		La démarche de recherche est définie avant l'intervention du chercheur sur le terrain.	
Les hypothèses ou propositions théoriques jouent un rôle déterminant et contraignant pour la recherche.		Les hypothèses ou a priori ont le statut de structuration de la recherche et le chercheur doit en être conscient.		Idéalement, absence d'hypothèse et de proposition théorique avant d'engager la démarche.	
La méthode, si elle est fiable et valide, garantit des résultats non biaisés : - un instrument de mesure fiable produit les mêmes résultats quelle que soit la personne qui l'utilise et à n'importe quel moment ; un instrument de mesure valide donne toujours la bonne réponse (Kirk et Miller, 1986). Les connaissances sont démontrées. Elles sont appréhendées en termes de vrai ou de faux (Blaug, 1982).		La démarche suivie par le chercheur doit lui permettre de garantir des résultats non biaisés. Les connaissances sont argumentées. C'est au chercheur de convaincre que son processus de recherche lui permet de construire des connaissances valides. Ainsi, le chercheur doit être en mesure de retracer « l'histoire » de sa recherche, d'indiquer quelles décisions ont été prises tout au long de l'étude et de les justifier.		La validité de la connaissance se mesure par la capacité du chercheur à exprimer en termes clairs les axiomes sur lesquels il fonde explicitement ses raisonnements et argumentations.	

Tableau. 3.03 Les différentes perspectives méthodologiques,
Source : adapté de MBENGUE et VANDANGEON DERUMEZ (1999).

La partie grisée correspond à notre choix méthodologique.

L'approche hypothético-inductive que nous avons retenue, suit les arguments de CROZIER et FRIEDBERG[154] en 1992 : *« Obligée de reconnaître et d'assumer la contingence irréductible du phénomène qu'elle cherche à étudier, l'analyse stratégique ne*

[154] Cité par BROUSSELLE et CHAMPAGNE (2004).

peut qu'adopter une démarche hypothético-inductive par laquelle elle constitue et cerne son objet d'études par étapes successives à travers l'observation, la comparaison et l'interprétation des multiples processus d'interaction et d'échange qui composent la toile de fond de la vie à l'intérieur du système d'action qu'elle cherche à analyser ». Nous souhaitons nous placer dans un tel schéma, car nous pensons que notre terrain renferme bon nombre d'informations que nous n'avons pas perçues dans la phase de préparation de notre travail. Ces informations alimentent notre réflexion et permettent d'ajuster notre recherche soit sur les thèmes abordés, soit sur la manière de les aborder. Nous recherchons les lois sous-jacentes et allons confronter ces théories aux faits. Nous sommes également ouverts à de nouveaux concepts émergents de notre approche du terrain et susceptibles d'enrichir notre approche théorique. Les faits que nous observons dépassent donc nos idées de départ et permettent une généralisation, une conceptualisation des éléments récurrents.

3.4.2. Implications pour la recherche

Le choix d'une approche hypothético-inductive ouverte nous permet, une fois notre problématique posée, de choisir un cheminement en trois temps :

- d'abord, une formulation la plus complète et la plus précise possible, des propositions issues de notre expérience, de notre cadre de référence ;
- ensuite, un premier contact avec le terrain pour préciser, corroborer, infirmer ou compléter nos a priori ;
- enfin, un second contact pour explorer plus précisément les dimensions, les variables.

Pour chacune de ces étapes, nous avons alterné une démarche déductive, puis une logique inductive, selon le schéma suivant.

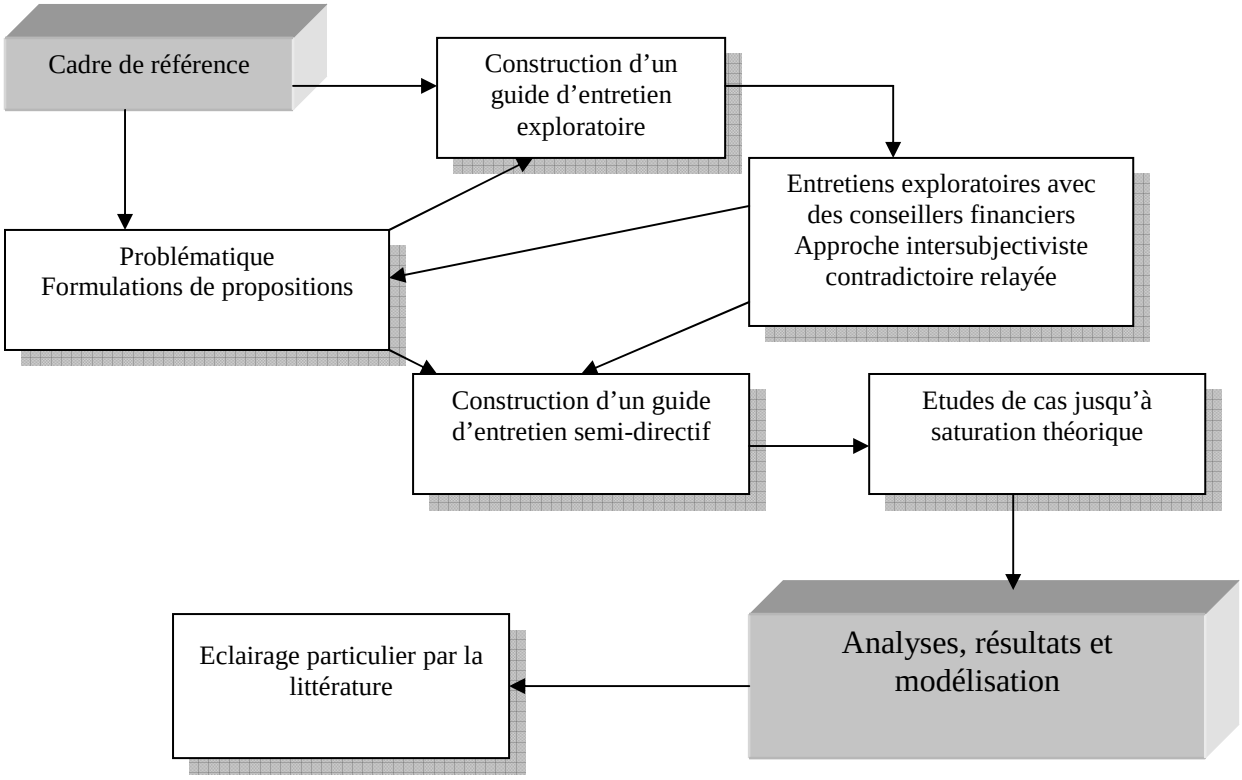


Figure 3.05 : Le design de la recherche

Ce mouvement de recherche itératif inclut une approche par des cas au sens d'EISENHARDT (1989). L'objectif est de comprendre les dynamiques sans tomber dans la simplification. Construire une théorie suppose de définir, dans un premier temps, un objectif de recherche clair pour collecter des informations spécifiques. Nous souhaitons explorer les éléments *soft* de l'entretien de financement qui conduisent à l'envie du banquier de financer le porteur novice de projet de création d'une TPE. Cela permet également de choisir les « sujets » (les cas) et les questions à aborder. En ce qui nous concerne, nous interviewons les parties prenantes de l'entretien sur les éléments susceptibles d'affecter l'envie de financer. Les idées développées a priori permettent également au chercheur, si elles sont vérifiées sur le terrain, de bénéficier d'une base empirique plus solide, validée, pertinente. Cette première vision de la question de recherche voit tout de même ses axes d'approche décalés par le terrain qui apporte souvent de nouveaux thèmes. Il ne faut pas se cantonner à une théorie préconçue avec des hypothèses à tester. L'idée d'une table rase et vierge est certes inaccessible, mais il faut

essayer de s'en rapprocher pour ne pas se polariser, ce qui limiterait forcément la possibilité de découvertes nouvelles. Comme nous l'avons déjà dit, nous avançons avec des idées tout en étant ouvert à des éléments nouveaux.

La sélection des cas est un élément important, tout autant que pour le test d'une hypothèse. L'échantillon est **choisi pour une raison théorique et non pas statistique**. Il n'y a pas de sélection aléatoire, le choix est fait pour confirmer ou avancer certains résultats. Ce sont donc des choix antagonistes, typiques, différents … qui apporteront des informations permettant de généraliser les résultats et de les vérifier auprès de tous les cas. Dans notre approche exploratoire, nous avons choisi de rencontrer des conseillers financiers très variés, que cela soit en termes d'age, de localisation géographique ou d'expérience dans la fonction.

3.4.2.1. Construction du guide d'entretien exploratoire

Une fois la population choisie, les informations peuvent être collectées de différentes manières avec une grande liberté de choix et de combinaisons de techniques et méthodes, dans le cadre d'une approche hypothético-inductive. Nous avons opté pour une approche exploratoire reposant sur un entretien centré autour du thème du financement des TPE, mais sans ossature préconçue. Le chercheur garde à l'esprit une exigence de précision et incite l'interviewé à creuser ses réponses. La connaissance du métier nous a ainsi permis de relever des éléments importants que nous avons fait approfondir par le conseiller financier car nous avons senti qu'il expliquait plus ou moins directement l'envie de financer un porteur novice de projet de création d'une TPE. Notre expérience nous a également permis de comprendre les expressions des conseillers financiers, que nous avons cependant repris quand leur langage devenait trop professionnel, avec un vocabulaire propre au métier. Cette démarche nous permet de mettre le conseiller dans une position nécessairement pédagogique, sans dévoiler notre connaissance du métier.

La triangulation et les recoupements justifient les résultats et les rendent plus solides dans le cadre de la construction d'une hypothèse. Nous avons utilisé les principes de

l'intersubjectivité contradictoire relayée pour éclairer les positions des uns avec les commentaires des autres dans l'idée de diminuer l'impact des subjectivités individuelles. Nous avons également puisé dans la littérature des éléments corroborant notre perception de la réalité issue du terrain.

À partir de cette première approche, nous avons réalisé un travail de catégorisation pour mettre en évidence des thèmes importants affectant l'envie de financer. Nous avons construit un nouveau guide de découverte semi-directif cette fois et reprenant l'intégralité des thèmes découverts. Nous gardons en fin d'entretien la possibilité de dévier et d'emmener le conseiller sur un terrain neuf pour l'amener à s'exprimer sur des idées sous-jacentes et non anticipées, sur des thématiques connexes relevées pendant l'entretien. Nous avons ainsi récolté de manière disparate et, donc, non utilisable dans ce présent travail de recherche, des thèmes comme le financement ethnique ou communautaire.

3.4.2.2. Les techniques d'entretiens

P. Bourdieu : Quand on pose une question, on obtient une réponse[155]

Dans notre approche du terrain, nous avons privilégié la méthode de l'entretien en tenant compte de certaines difficultés. Notre approche n'est pas purement exploratoire en ce sens que nous avons bâti un cadre de propositions et que le traitement des informations issues de notre premier contact avec les conseillers financiers nous fournit un cadre conceptuel certes évolutif. Nous privilégierons une approche qualitative centrée sur les éléments du phénomène que nous souhaitons éclairer. Si la formulation de nos questions est susceptible d'être modifiée d'un entretien à un autre, nous devons récolter des données sur chacun des thèmes susceptibles d'affecter l'envie de financer un porteur de projet TPE. Nous sommes amené à réaliser des choix dans la conduite de nos entretiens (Tableau 3.04).

Nous optons, dans cette phase, pour des entretiens semi-directifs, eu égard au positionnement de cette démarche qualitative dans notre méthodologie de recherche. Nous

[155] Cité par FENNETEAU (2007).

sommes attentif à l'inférence, c'est-à-dire à la tendance à donner du sens à l'information recueillie. Nous essayons de la limiter au mieux même si nous sommes déjà confronté à une limite de notre travail, à savoir l'impossibilité d'enregistrer les conversations avec les conseillers financiers. Nous n'avons pas reçu l'autorisation d'enregistrer les conversations par les directeurs régionaux que nous avons rencontrés.

Entretien dirigé	Entretien semi-dirigé	Entretien libre
discours non continu, qui suit l'ordre des questions posées	discours " par paquets", dont l'ordre peut être plus ou moins déterminé selon la réactivité de l'interviewé	discours continu
questions préparées à l'avance et posées dans un ordre bien précis information partielle et raccourcie	quelques points de repère (passages obligés) pour l'interviewer ; informations de bonne qualité, orientée vers le but poursuivi	aucune question préparée à l'avance, informations de très bonne qualité, mais pas forcément pertinentes
informations recueillies rapidement ou très rapidement	informations recueillies dans un temps raisonnable	durée du recueil d'informations non prévisible
inférence assez faible	inférence modérée	inférence exclusivement fonction du mode de recueil

Tableau 3.04 Les différents entretiens

D'après DE KETELE et ROGIERS 1993

La partie grisée correspond à notre choix d'entretien. Il est justifié par le fait que nous avons déjà certaines connaissances sur les thèmes que nous abordons. Le temps relativement court qui nous est imparti pour chaque entretien ne nous permet pas d'utiliser les entretiens libres, certainement plus riches, mais dont la durée est imprévisible. Les entretiens dirigés ne nous permettent pas l'induction que nous souhaitons.

Pour les entretiens, nous sommes dans une situation de recueil d'information **naturelle** au sens de DE KETELE et ROGIERS (1993). Ils ont lieu dans le cadre professionnel de

l'interviewé c'est à dire dans un contexte qui « libère » la parole. Cette situation est qualifiée de **manipulée** car la discussion est orientée par le chercheur sur les thèmes qui nous intéressent.

Sur le terrain, il faut faire attention au chevauchement entre la collecte et le traitement de l'information. Les notes de terrains peuvent être influencées, biaisées en mélangeant observation et analyse. Différentes techniques permettent de limiter cette perte d'objectivité et de neutralité comme c'est le cas de :

- la prise de notes personnelles sur ses réactions en marge des observations sans juger de ce qui sera ou ne sera pas important
- la réponse à des questions du type : que suis-je en train d'apprendre, en quoi ce cas est-il différent des autres cas ?

Les résultats de ces observations peuvent servir à plusieurs études de cas. La mise en commun des différentes observations permet également de séparer l'observation de l'analyse.

Au fur et à mesure du processus de collecte - analyse, la collecte en cours est ajustée soit par une augmentation du nombre de cas pour appréhender un phénomène imprévu mis en évidence, soit par de nouvelles questions pour approfondir un thème naissant.

Le protocole est donc modifié en fonction des opportunités offertes par le terrain et l'analyse initiale des observations. Cette pratique est légitime pour la construction des hypothèses, le cas devant être analysé aussi profondément que possible, l'information nouvelle confortant les bases de la théorie ou rendant ces résultats plus tranchants.

Toutes ces observations doivent permettrent de dégager une trame conceptuelle, même si le passage des observations à la conclusion est souvent difficile à percevoir. Ce processus est aujourd'hui peu développé et peu étudié. Afin de garder toute la pertinence du terrain, il faut limiter le volume des informations à traiter pour ne pas être asphyxié. L'étude de cas

est un ensemble de descriptions essentielles à la détermination du sens, avec de nombreuses approches possibles. La proximité du cas permet de dégager un modèle unique préalable au modèle général né de la comparaison des cas.

Cette modélisation est une simplification nécessaire à la transmission de l'information et à sa compréhension par le grand public mais il convient tout de même éviter de tomber dans des conclusions hâtives, sources d'erreur. Il faut, au préalable, observer les données de différentes manières pour obtenir une approche transversale pertinente des différents cas. Plusieurs techniques existent avec :

- la concentration sur une catégorie, une dimension et la recherche les similitudes et différences entre tous les cas ;
- la prise des cas deux par deux et l'élaboration de la liste de toutes les similitudes et différences, afin de mettre en évidence certaines subtilités pour une compréhension plus sophistiquée ;

- la séparation des sources d'informations et l'obtention d'un modèle à corroborer avec les autres sources.

L'objectif est d'aller au-delà des impressions initiales, de la vision issue des différentes sources d'informations. Le but est **l'émergence de théories fondées sur la réalité, proche des informations** en tirant toute la quintessence des cas.

À partir de l'analyse du terrain, des impressions d'ensemble, des thèmes du départ et des concepts, naît un processus itératif de construction du cadre conceptuel et de vérification des données. Il faut définir et construire puis valider, mesurer par rapport aux données. De toutes ces sources apparaît une construction unique, différente des autres, validée, mesurable. Des liens entre les variables sont mis en évidence et ils doivent être vérifiés auprès de tous les cas observés (et observables), sans agrégation. Au cours de cette démarche, certains cas confirment les informations recueillies lors des entretiens précédents, d'autres divergent et permettent d'affiner le concept en proposant une variation

ou une nouvelle direction. L'ensemble permet la construction de la théorie.

Il apparaît utile de comparer ces résultats avec la littérature existante pour mettre en évidence des similitudes confortant le concept ou des divergences étant autant d'opportunités de creuser le travail, de chercher dans de nouvelles directions et d'atteindre un niveau conceptuel plus élevé ou plus précis. L'arrêt du processus itératif et de comparaison est, à l'idéal, la saturation théorique, même si des considérations plus pragmatiques limitent généralement les investigations. Pour notre part, nous avons stoppé nos deux travaux de terrain à respectivement six entretiens pour la phase exploratoire et onze entretiens pour la phase de collecte de données autour de nos thèmes de recherche, ce qui dépasse légèrement les critères d'EISENHARDT (1989, 1991) qui préconise de quatre à dix cas.

3.4.2.3. Avantages et limites de l'approche

Cette démarche repose sur un processus itératif permanent, avec tous les éléments de divergence que cela peut apporter, pour finalement aboutir à une conceptualisation, une abstraction issue des éléments empiriques.

Une des forces de cette démarche est sa capacité à faire naître de nouvelles théories, par la comparaison, le rapprochement ou la divergence de certaines informations issues directement de l'observation d'un cas, de la confrontation avec d'autres cas, avec la littérature existante. Cette pratique oblige à travailler fréquemment sur le cadre conceptuel et à l'enrichir par les conclusions de ces confrontations, de ces oppositions ou de ces convergences. Enfin, le chercheur est « libéré » d'une certaine manière des idées préconçues et son travail avance en fonction des éléments révélés par le terrain. C'est en tout cas ce à quoi nous aspirons.

La deuxième force de la construction des théories grâce à l'étude de cas est la facilité à en vérifier la véracité, à mesurer les constructions. Issue du terrain et vérifiée quasiment à chaque étape de la construction (par le croisement des cas par exemple), l'hypothèse gagne

en pertinence et en confiance.

La troisième force provient de la vérification empirique de la théorie facilement réalisable pour les mêmes raisons de provenance de l'information. La théorie est proche d'un « miroir de la réalité ».

A contrario, la construction des théories basée sur l'étude de cas souffre de certaines faiblesses. L'abondance de données peut nuire au résultat et à la clarté de la théorie qui risque de s'attaquer à un ensemble trop vaste, très riche certes, mais manquant de simplicité et de perspective d'ensemble. Le chercheur doit garder un sens des proportions pour percevoir les informations vives, les relations importantes noyées dans la masse des relations idiosyncrasiques, non corrélées aux fondements de la science. Nous avons, en conséquence, revu fréquemment le périmètre de notre recherche pour finalement nous concentrer sur les phénomènes les plus problématiques et les plus révélateurs de la difficile relation entre un banquier et un prospect.

De la même manière, cette construction peut aboutir à des concepts étroits, mettant en avant des relations idiosyncrasiques incapables d'élever le niveau général de la théorie.

La construction des théories à partir des cas est utilisée quand le lien avec la littérature n'existe pas ou que les informations empiriques ne sont pas disponibles. Nous nous trouvons dans cette situation. La littérature est indigente pour relater le financement des TPE, elles-mêmes souvent délaissées comme nous avons pu le voir dans le chapitre 1. Le processus est intéressant pour générer de nouveaux concepts quand l'extension des théories existantes apparaît inadaptée. *Cette approche semble donc particulièrement intéressante dans les premiers temps de recherche sur un nouveau sujet, un nouveau champ d'investigations, ou pour apporter de la fraîcheur à un champ d'étude existant*. Nous abordons un champ que nous avons qualifié de friche.

L'évaluation de ces concepts n'est pas fixée à ce jour. Ils doivent être vérifiables, cohérents, basés sur des éléments empiriques forts et développant de nouvelles théories (ou

lançant le développement de nouvelles thèses). La méthodologie et la rigueur scientifique dont ont fait preuve les chercheurs sont également un élément fort de validation des concepts. Tout doit se justifier sans rien laisser au hasard. C'est la véracité du terrain qui validera la théorie qui en est issue. C'est également le mariage entre les observations et les hypothèses qui donnera la force au concept.

Pour conclure, nous attachons une importance particulière à la validité de notre démarche, validité interne et validité externe[156] des éléments qualitatifs mobilisés. Nous nous sommes interrogé sur cette notion de validité largement développée dans tous les ouvrages traitant de la méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Le terme même de validité est ambigu du fait de son caractère polysémique et polymorphe. Il correspond à des notions de sérieux, de compétence tout autant qu'à un certain conformisme, un état en vigueur. Des innovations dans une démarche de recherche peuvent apparaître comme une déviance que le chercheur se doit de justifier pour obtenir l'adhésion nécessaire. La validité doit permettre l'acceptabilité de nos conclusions par la représentativité de nos échantillons et la possibilité de généraliser notre démarche à d'autres échelles, sur d'autres secteurs géographiques. Notre souci est de produire des connaissances avec le meilleur niveau de scientificité possible. Le chercheur nous apparaît comme producteur d'idées, de théories mais également d'actions sans que l'un de ces éléments ne l'emporte sur l'autre. La volonté de rigueur qui est la nôtre inclut dans la démarche la prise en compte du problème humain[157].

[156] La validité écologique justifiant les régularités lors du passage du laboratoire à l'environnement n'est pas étudiée. Notre démarche exploratoire nous écartant de celle-ci.

[157] Cette réflexion fait suite à de nombreuses lectures qui mettent la dimension humaine de côté pour éviter d'avoir à en affronter les problèmes. MORIN (1990, p74) illustre parfaitement notre propos : *« on élimine parfois la notion d'homme parce qu'on ne sait pas quoi en faire »*. Puis (p 118) *« De plus, il faut remarquer que l'hyperspécialisation des sciences humaines détruit et disloque la notion d'homme, les différentes sciences sociales, la démographie, l'économie, n'ont même plus besoin de la notion d'homme »*.

Conclusion du Chapitre 3

L'objectif de ce chapitre était de mettre en évidence les choix ontologiques, épistémologiques et méthodologiques du chercheur. Notre position particulière d'ancien conseiller financier nous place dans une situation délicate car nous allons observer un phénomène que nous avons vécu, avec toutes les possibilités de biais que cela peut apporter à notre travail. Après avoir identifier les risques face auxquels notre expérience professionnelle nous place, nous présentons des éléments de méthode destinés à limiter leur impact.

- Nous plaçons notre travail dans un cadre positiviste aménagé.
- Nous souhaitons dégager des régularités objectives de nos observations.
- Nous adoptons une démarche holiste méthodologique sophistiquée.
- Nous utilisons les principes de l'intersubjectivité contradictoire relayée.
- Nous choisissons une approche hypothético inductive ouverte pour les phases de terrain.
- Nous présentons le design de notre recherche.
- Nous optons pour une approche exploratoire à base d'études de cas.

Notre expérience apparaît comme une source importante d'informations que nous utilisons pour guider notre travail. Nous présentons des éléments de nature à guider notre démarche en limitant les biais potentiel issus de notre expérience professionnelle, ces éléments sont transposables à d'autres recherches présentant des caractéristiques proches, dans la relation entre le chercheur et son sujet.

Nous partons d'un principe d'homologie porteur – projet pour faire des propositions, c'est-à-dire des idées a priori, notées Pi, qui vont nous servir à préciser notre objet de recherche. Ce travail est présenté dans le chapitre 4.

A partir de nos propositions, nous présentons une première modélisation du financement d'un porteur novice de projet de création d'une TPE.

Conclusion de la Partie 1

Cette première partie, d'essence conceptuelle, a pour but de positionner notre travail sur le financement des porteurs novices de projet de création de TPE. Avant d'aller sur le terrain, nous devons d'abord appréhender les TPE en tant que forme au sens de MARTINET (1990), ce qui est l'objet de notre premier chapitre. Face à la faiblesse de la littérature les concernant, à leur définition et en nous inscrivant dans les démarches naissantes, nous spécifions les TPE autour de la notion de proximité, en mettant en évidence la porosité des frontières de l'entreprise. La TPE apparaît comme un nœud de relations autour d'un projet où chaque intervenant y trouve un intérêt. La notion de proximité est à prendre dans de multiples dimensions. L'entrepreneur développe son projet dans le cadre de réseaux sociaux auprès desquels il mobilise des ressources relationnelles. Non encore inscrit dans la dimension coopérative de ces réseaux de professionnels, le porteur de projet novice va se signaler auprès des acteurs par des rencontres, des échanges sur la faisabilité et la potentialité de la relation. Son travail pénètre la bulle phénoménologique des autres acteurs, le plus souvent par rebond, y compris celle du conseiller financier qui va percevoir la qualité du projet. L'approche proxémique collective territoriale nous permet de comprendre l'entrée en relation entre un porteur de projet sans expérience et, donc, forcément inconnu, et un acteur déjà en place, incarné par le conseiller financier. Ce dernier va utiliser une base de connaissances communes avec le porteur pour estimer la pérennité du projet, gage de remboursement des prêts demandés. Ces connaissances communes sont de deux ordres, le premier relatif aux spécificités du territoire et donc à l'insertion du projet dans un cadre précis, le second concerne les parties prenantes du projet, mobilisées au sein du réseau social et dont la réputation va éclairer le conseiller financier sur la qualité de la démarche et le sérieux de son interlocuteur.

Nous nous attachons ensuite à positionner la création (ou la reprise) d'une TPE par un porteur de projet sans expérience dans le champ de l'entrepreneuriat. Pour ce faire, nous utilisons une version actualisée de la dialogique de BRUYAT (1993). Nous travaillons sur la grille développée par PATUREL (2005, 2006, 2007) pour mesurer le changement

individuel vécu par le porteur de projet. Ce changement est naturellement fort pour les éléments relatifs au statut, le porteur de projet devenant patron, et ceux concernant le métier, la gestion d'une TPE étant très différente d'une activité salariée traditionnelle. Pour la notion de valeur, nous adoptons le concept de captation de valeur nouvelle ou existante, dans le but de limiter sa disparition ou son gaspillage. Le caractère entrepreneurial de la démarche passe par l'état d'esprit du porteur de projet et la prise d'initiatives synonyme de risques pour lui (métier, épargne, emploi, réputation, protection sociale, stabilité familiale…). La persistance entrepreneuriale de la démarche est à analyser en suivant le processus de développement de l'entreprise.

Pour terminer cette partie conceptuelle, nous présentons un positionnement épistémologique et des choix méthodologiques propres à notre situation particulière d'ancien conseiller financier. Observer un phénomène connu dans le cadre d'une pratique professionnelle nous pousse à prendre des précautions pour éviter des biais trop importants.

Cette démarche conceptuelle nous permet à présent d'aller sur le terrain pour explorer l'entretien de financement entre un porteur novice de projet de création d'une TPE et un conseiller financier. Nous serons alors à même de répondre aux objectifs que nous avons fixés en introduction de ce travail.

Partie 2 : Vers une modélisation intersubjectiviste de l'entretien de financement.

Chapitre 4 :
Origine et construction de l'objet de recherche

- Introduction : resituer la demande de prêt
- Une triple expérience professionnelle
- Précisions de l'objet de recherche
- Le terrain et les objectifs

Chapitre 5 :
Exploration et modélisation empirique

- Exploration et méthodologie
- Construction de notre terrain
- Collecte de données
- Analyse des données
- Résultats et modélisations

Chapitre 6 :
La décision de financer une TPE, une question de confiance entre les parties prenantes

- La relation de confiance
- Les conventions comme base de la confiance
- La théorie des parties prenantes
- Modélisation théorique

Au terme de notre première partie, nous avons préciser les contours de la TPE et admis le caractère entrepreneurial des démarches engagées par des porteurs de projet sans expérience. Dans le processus suivi par ces créateurs – repreneur, nous avons jeter les bases d'une modélisation de leur financement fondée sur notre expérience professionnelle. Cette première étape conceptuelle doit à présent être complétée par une approche empirique destinée à préciser, compléter, valider ou infirmer nos propositions.

L'écart entre la volonté politique de voir davantage de porteurs de projet concrétiser leurs démarches et la frilosité reconnue des banques commerciales, nous incite à travailler sur leur financement et plus exactement sur les interactions entre banquiers et entrepreneurs se déroulant généralement dans le cadre d'entretiens en face à face. Dans un premier temps, nous devons rétrécir le champ de nos investigations en apportant plus de précision à notre objet de recherche, ce qui sera fait dans le chapitre 4. Le chapitre 5 présente, dans un deuxième temps, l'ensemble de notre démarche de terrain, de sa construction à la présentation de nos résultats. Le chapitre 6 nous apporte un éclairage nouveau de la littérature des éléments mis en évidence.

L'enjeu de cette partie est de comprendre les mécanismes à la base de la prise de décision de financer. Nous avons vu, dans nos développements précédents, les particularités des TPE et, plus particulièrement, leur difficulté à communiquer. Afin de répondre à notre objectif, présenté en introduction, de fournir aux acteurs un vade-mecum de la relation bancaire, nous devons isoler les variables importantes et les mettre en relation dans le cadre d'un modèle.

Chapitre 4. Origine et construction de l'objet de recherche

Section 1 :
La demande de prêt

- Prêter : une activité à risques
- Le prêt bancaire : un financement par défaut ?

Section 2 :
Une triple expérience professionnelle

- Conseiller financier
- Entrepreneur
- Formateur

→ Une interrogation persistante

Section 3 :
Précisions de l'objet de recherche

- Eléments théoriques
- Asymétries d'information et rationalité limitée
- Le rationnement du crédit
- L'adaptation des banques

Section 4 :
Le terrain et les objectifs

- Les objectifs de la démarche
- Approche unilatérale de l'entretien
- Conséquences pour notre recherche

Ce chapitre doit nous permettre de présenter la construction de notre objet de recherche formalisé sous la forme d'une question à partir de laquelle nous découvrirons la réalité sous-jacente au phénomène que nous souhaitons explorer, à savoir l'entretien de financement entre un conseiller financier et un porteur novice de projet de création d'une TPE. La formalisation attendue de notre objet de recherche est une modélisation descriptive de l'entretien traduisant notre projet de connaissance, modélisation devant rendre compte de la réalité, conformément à notre positionnement épistémologique.
Pour ce faire, nous organisons ce chapitre de la manière suivante : après avoir resitué l'intérêt de l'entretien de financement pour un porteur novice de projet de création d'une TPE (section 4.1.), nous préciserons l'origine anthropologique de notre objet recherche comme un questionnement transversal à nos expériences professionnelles (section 4.2.). Nous préciserons ensuite notre objet de recherche dans un souci de clarté en le situant dans la littérature (section 4.3.), avant d'en délimiter les contours à l'aide d'une première approche exploratoire sur le terrain (section 4.4.).

Ces différentes sections reprennent en fait le cheminement chronologique de notre recherche même si la réalité ne marque pas autant les frontières entre chaque étape.

4.1. La demande de prêt

4.1.1. Prêter : une activité à risques

La littérature relative aux entreprises de petites tailles met en évidence leur opacité et la difficulté pour obtenir de leur part une information fiable et transparente. Il est également souvent question de la réticence des entrepreneurs à contracter un emprunt auprès d'une banque ou d'un établissement de crédit au profit de sources de financement basées sur la

proximité. MYERS (1984, p 581) propose la théorie du *pecking order* (préférences de financement hiérarchisées[158]) pour justifier les choix des entreprises quant à leurs sources de financement, choix dépassant une approche d'optimisation rigoureuse. Elles privilégient l'autofinancement quitte à moduler leurs objectifs de rémunération de l'exploitant en fonction de leurs opportunités d'investissement. Au niveau de la TPE, l'entrepreneur va arbitrer entre ses besoins personnels et ceux de son entreprise. S'il perçoit l'importance d'un investissement particulier, il va limiter ses revenus. Quand les résultats ne suffisent pas à autofinancer ou que l'investissement n'a pas été anticipé (cas des opportunités), l'entrepreneur va « tirer » sur la trésorerie de son organisation et, si besoin, réinjecter des fonds personnels. En cas d'investissement supérieur soit parce que l'opportunité ne doit pas être manquée, soit parce que la trésorerie ne le permet pas, l'entrepreneur va chercher une source de financement extérieure[159]. Dans son choix, l'entrepreneur va privilégier les approches les moins risquées à commencer par l'endettement classique via les banques qui apparaissent comme *second best* après l'autofinancement. Le risque perçu dans les opérations de financement est multidimensionnel et ne concerne pas uniquement la dimension économique.

- Il touche le risque d'affaires lié au choix plus ou moins judicieux pris par l'entrepreneur. La décision est prise en ne connaissant que partiellement la réalité, il y a toujours une part d'incertitude, chaque investissement est un pari sur l'avenir.

- Il porte également sur l'intégrité de la propriété de l'entreprise, l'entrepreneur recherchant un financement doit proposer des garanties, de préférences des sûretés réelles prises sur le patrimoine de l'entreprise ou sur son patrimoine personnel si le premier n'est pas suffisant. En cas de difficultés au niveau de l'activité de l'entreprise, les conséquences peuvent apparaître dramatique pour l'entrepreneur et

[158] Voir COLOT et CROQUET (2007) pour une revue des principales recherches relatives à cette théorie.

[159] Nous avons rencontré des dirigeants qui préfèrent manquer certaines opportunités plutôt que de rechercher des financements extérieurs. Nous les qualifions volontairement de dirigeant et non plus d'entrepreneur selon la grille de PATUREL vue dans la première partie. Ce comportement n'est plus compatible avec les caractéristiques propres à l'entrepreneuriat, ni avec un comportement d'affaires « cohérent ». Les raisons qui poussent ces propriétaires dirigeants à limiter leur activité mériteraient d'être éclaircies.

la propriété de ses biens (y compris son entreprise) peut être contestée : le créancier actionne ses garanties et « liquide » les actifs pour se rembourser.

- Il comprend aussi la perception de l'indépendance au sein de l'entreprise : une recherche d'investisseur se traduit par une perte de contrôle sur le fonctionnement ou plus exactement un partage du pouvoir de décision et des « comptes à rendre ».

- Il intéresse, enfin, la possible remise en cause du statut et de l'image de chef d'entreprise en cas de refus de financement. Ce n'est pas seulement un investissement qui n'est pas accordé, c'est la capacité et la crédibilité de l'individu entrepreneur qui est désavouée, c'est la confiance qui s'en va. Sans un minimum de diplomatie, cette situation peut être très mal vécue et conduire à des situations tendues, voire des sorties de relation entre l'entrepreneur et sa banque.

4.1.2. Le prêt bancaire, un financement par défaut ?

Dans le cas des TPE, la recherche de financement hors apport personnel ne va pas plus loin que le financement bancaire, le marché financier étant inapproprié (PARANQUE, 2004). Les étapes suivantes du classement des sources de financement concernent l'ouverture de capital à des investisseurs, des actionnaires, le recours à des business angel. On voit que l'entrepreneur choisit son financement, en connaissance de causes et sans grand enthousiasme. Cet ordre de priorité est dicté par la recherche de facilité des dirigeants (il ne faut pas aller chercher l'autofinancement) et par une volonté de limiter les coûts d'intermédiation des opérations (l'opération la plus onéreuse étant l'émission d'actions), elles-mêmes sujettes aux problèmes d'asymétrie d'information. L'égotrophie caractéristique de la TPE est également un élément à prendre en compte dans cet ordonnancement des sources de financement. La volonté d'indépendance peut parfois conduire à des comportements contre-productifs. En travaillant sur la structure du financement des entreprises, JOHNSON[160] (1997, p 62) montre un effet négatif de la taille

[160] Il étudie la structure des financements des entreprises à partir des variables relevées dans la littérature et, plus particulièrement, auprès de FAMA (1985), BERLIN et LOEYS (1988), DIAMOND (1991 a), BERLIN et MESTER

sur le niveau des dettes bancaires et paradoxalement un effet de corrélation positif entre la petite taille et les dettes contractées auprès d'organismes non bancaires[161]. Les raisons qui repoussent le choix du financement bancaire ne sont pas à rechercher dans l'idée d'un effort moindre, mais visiblement dans une réticence des entrepreneurs ou des porteurs de projet de petite taille à aller chercher prioritairement des financements auprès de ces établissements. Les banques apparaissent comme une solution par défaut.

Une des explications possibles est le montant généralement assez faible des investissements dans une TPE. L'entrepreneur va soit choisir l'autofinancement, soit trouver un accord directement avec le fournisseur. Les contraintes juridiques peuvent assez facilement être contournées[162]. D'autres explications concernent les difficultés pour les TPE à trouver des financements auprès des banques, point que nous développerons ultérieurement.

Dans le cadre précis des entrepreneurs portant des projets de taille TPE, certaines sources de financement sont également utilisées, à des degrés divers, ainsi en est-il :

- du « **love capital** » apporté par des investisseurs motivés par leurs sentiments personnels envers l'entrepreneur, généralement la famille ou les amis. La Loi 2003

(1992), RAJAN (1992), NAKAMURA (1993), HOSHI, KASHYAP, et SCHARFSTEIN (1993), DETRAGIACHE (1994), CHEMMANUR and FULGHIERI (1994), et YOSHA (1995) c'est à dire **la taille**, la réputation, la capacité d'endettement, les opportunités d'investissement, la qualité du projet, les coûts liés à la surveillance, les garanties, les problèmes de spécificité des actifs au sens de WILLIAMSON (1975), la précision des indicateurs prévisionnels, la capacité des prêteurs à s'informer et l'effet de levier.

[161] Dans la situation française, et plus particulièrement ligérienne (relative au département de la Loire), nous pouvons citer l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Économique) et LIDIE (Loire Initiative pour le Développement et l'Insertion Économiques) ainsi que France Active.

[162] Nous pensons, par exemple, dans le domaine des Cafés Hôtels Restaurants, au contrat brasseur que nous avons pu observer : le fournisseur de boissons va fournir un matériel (groupe pression, mobilier, travaux dans certains cas) en contrepartie d'un engagement « d'exclusivité ». Le prix de certains produits ou service est alors majoré du montant correspondant aux échéances du matériel pendant une durée du contrat égale au plan normal d'amortissement. Cette pratique est courante pendant la vie de l'entreprise mais également à son lancement, les banques étant très réticentes pour financer ce secteur, les professionnels de la distribution se sont adaptés.

– 721 sur l'Initiative Économique, dans ses articles 29 et 30[163] permet à ces investisseurs de défiscaliser une partie de ces versements. DEPRET et HAMDOUCH (2003) incluent ces capitaux dans les financements de proximité.

- des Business Angels qui sont des investisseurs particuliers dont nous retenons comme définition celle présentée par CERTHOUX et ZENOU[164] (2006) : *« c'est une personne physique qui investit une partie de son patrimoine personnel directement dans une entreprise souvent en phase d'amorçage. Elle met fréquemment à la disposition de l'entrepreneur ses compétences, son expérience et son réseau relationnel »*. Les motivations du Business Angel sont bien sûr d'ordre financier par la recherche de plus-value, elles sont également issues du besoin de rester un entrepreneur même si l'essentiel de la carrière est déjà faite. Ses interventions se concentrent sur des activités susceptibles d'apporter une valeur intéressante, le plus souvent des activités innovantes que les banques ne veulent pas financer, faute de visibilité sur la rentabilité et la capacité de remboursement. Ils n'interviennent pas sur des dossiers de TPE classiques, car ces démarches ne présentent pas de possibilités de gains suffisants. Nous incluons dans ce type de financement, les sociétés de capital risque dont le fonctionnement et les critères de sélection des dossiers sont proches de ceux des business angels.

- de l'entrepreneur qui peut également bénéficier de subventions et d'exonérations dont les effets ne sont pas très pertinents pour la phase de lancement de l'organisation du fait des délais très importants de versement des fonds. Toutes les démarches existantes et elles sont nombreuses, montrent toutefois la curiosité de l'entrepreneur et sa capacité à trouver toutes les possibilités offertes. Ces systèmes d'aides se déclinent à tous les échelons administratifs : municipalité, département,

[163] **Article 29** : Les personnes qui investissent dans le capital de sociétés non cotées, lors de leur création ou au cours de leur développement, bénéficient d'une réduction d'impôt égale à **25 % des versements effectués**, versements plafonnés à 20 000 euros pour un célibataire et à 40 000 euros pour un couple marié. **Article 30 :** Les personnes physiques qui ont souscrit, en numéraire, au capital d'une société non cotée, déclarée en cessation de paiement dans les 8 ans suivant sa constitution, peuvent bénéficier d'une **déduction égale au montant de leur souscription**. La déduction est limitée à 30 500 euros par an pour un couple marié et 15 250 euros pour les autres contribuables.

[164] Définition inspirée de AERNOUDT (1999, 2001) et VAN OSBABRUGGE et ROBINSON (2000).

région, État et Union Européenne.

- de l'entrepreneur qui utilise également le crédit commercial comme source de financement à court terme, en complément ou non d'un financement bancaire. Ce crédit commercial doit permettre de financer le cycle d'exploitation. Son emploi est difficile pour une entreprise en devenir : les fournisseurs vont demander dans un premier temps un règlement comptant de leurs produits ou services, tandis que les clients vont exiger les délais de paiement accordés par la concurrence.

Souvent négligé dans le processus entrepreneurial, le financement bancaire du projet TPE est un élément clé dans la démarche. Si ce point a été autant occulté, c'est avant tout parce que la recherche se concentre sur les entrepreneurs connaissant la réussite et, bien évidemment, ceux-là ont été financés. Qu'en est-il des entrepreneurs qui ont une idée réalisable et réaliste mais qui ne parviennent pas à convaincre un banquier de les suivre ? L'un des objectifs de notre recherche est de donner des outils à cette catégorie d'entrepreneurs afin qu'eux aussi puissent avancer. Dans le cas des TPE, la concentration dans les mains d'une seule personne de la performance de l'entreprise et, donc, de sa capacité à rembourser le créancier, rend l'appréciation du risque difficile et souvent les financements sont refusés, les banques ayant du mal à distinguer les bons dossiers des mauvais. Nous souhaitons dans ce travail de recherche explorer **la perception que le conseiller financier a de son interlocuteur et du risque qu'il peut incarner ou communiquer**.

Ce chapitre est l'occasion de préciser ce sur quoi nous souhaitons travailler, notre objet de recherche, la genèse et le développement de notre réflexion. Nous rappellerons notre problématique, et nos questions de recherche à travers lesquelles nous souhaitons découvrir la réalité (ALLARD-POESI et MARECHAL, in THIETART, 2003, p 42, Figure 4.01). L'objet que nous souhaitons aborder, le premier entretien de financement entre un conseiller financier et un porteur de projet novice, est un élément extérieur à notre démarche scientifique conformément à notre positionnement épistémologique. Nous

devons affiner cet objet de recherche, car la formulation actuelle n'est pas suffisamment détaillée pour guider le travail scientifique. Dans l'entretien de financement, nous souhaitons isoler les éléments déterminants de l'accord ou du refus pour pouvoir répondre à l'un des objectifs de notre travail doctoral, à savoir apporter de nouveaux outils aux praticiens.

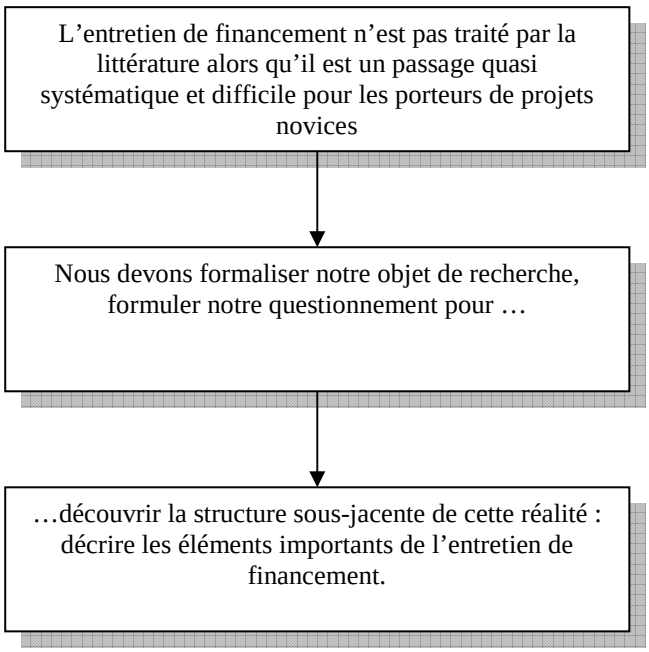


Figure 4.01 : construction de l'objet de recherche dans une approche positiviste aménagée

4.2. Une triple expérience professionnelle

L'origine de notre travail de recherche repose sur notre parcours professionnel très axé sur le monde la petite entreprise[165]. Comme nous l'avons vu au travers de notre approche épistémologique, notre pôle anthropologique est dominant dans notre démarche. Nous

[165] A ce parcours professionnel, nous pouvons ajouter une immersion familiale dans le monde de la TPE : nos parents, oncles et grands-parents travaillent ou ont fait carrière à la tête d'une petite entreprise.

bénéficions de connaissances que nous souhaitons exploiter pour comprendre et ensuite expliquer les réponses à un questionnement qui nous a longtemps suivi : pourquoi certains porteurs de projet novices de création de TPE ne sont pas financés alors que leur démarche ne présente pas un niveau de risque très important pour une rentabilité correcte et, inversement, comment des dossiers plus risqués sont financés ? Nous sommes loin d'une démarche d'optimisation, loin d'un calcul rationnel. Cette section a pour objectif de montrer comment notre expérience influence notre démarche et permet de mettre en évidence certaines pistes de recherche.

4.2.1. La banque comme première approche de la TPE

Pendant près de cinq ans, nous avons travaillé dans une banque commerciale en tant que conseiller financier en charge de la gestion et du développement d'un portefeuille de commerçants et d'artisans. Nous nous sommes ainsi retrouvé dans une position préférentielle pour connaître un phénomène qui aujourd'hui est au cœur de notre recherche : la création de TPE par des entrepreneurs novices. Nous pouvons reprendre succinctement les apports de ces nombreux contacts avec des chefs d'entreprise en place ou en devenir.

- En près de 5 ans, nous avons passé près de 3000 h en face à face avec des TPE (un peu moins de 50 % de notre temps de travail), rencontré environ six cents porteurs de projet pour plus de deux cents financements ou ouvertures de comptes professionnels. Nous avons estimé ces chiffres à partir de nos résultats commerciaux. Nous avons pu observer des entrepreneurs dans de nombreuses situations, de la forte croissance à la situation plus fréquente de dépôt de bilan, avec tous les stades intermédiaires. Nous nous sommes ainsi rendu compte de l'importance de l'entreprise pour l'entrepreneur. Nous ne parlons pas d'homologie ou de fusion entre les deux, mais plutôt des comportements que l'entrepreneur peut adopter quand il s'agit de son entreprise. Nous avons relevé des comportements

opportunistes pour faire des affaires et des démarches quittant le rationnel quand la survie de l'entreprise est en jeu[166]. Nous avons eu l'occasion de connaître les capacités d'un chef d'entreprise face au dépôt de bilan et ses réactions pour survivre : aléa moral, course vers l'avant et opportunisme. Si l'honnêteté est le comportement de la majorité des porteurs de projet et des dirigeants de TPE, nous avons constaté que la pression qu'ils peuvent subir dans des situations délicates peut les conduire à des déviances vis-à-vis de leurs partenaires d'affaires. Les principales victimes sont souvent les fournisseurs, plus rarement les banques qui détiennent des garanties.

- Sur cette même période, nous avons décidé de financer de nombreux projets de création. Comme dans de nombreux établissements bancaires, les conseillers ne disposent pas de délégation de décision pour des dossiers d'entrée en relation, a fortiori sur des créations. Nous avons donc dû monter ces dossiers de financement en présentant une analyse financière, mais également un résumé des points forts du dossier et pourquoi nous pensons que l'entreprise sera à même de nous rembourser avec, dans le cas inverse, un point sur les garanties dont nous pouvions bénéficier. Nous avons été amené à défendre ces dossiers, le plus souvent par téléphone, le comité de décision étant au siège de la banque. Nous retenons de ces échanges l'existence de différences de points de vue et l'importance de la dimension humaine dans le processus de décision bancaire.

- Nous connaissons bien aujourd'hui le fonctionnement d'une banque commerciale

[166] Nous pensons, par exemple à MB, à la tête d'une entreprise de confection textile d'une dizaine de salariés. La rentabilité est très faible, voire négative sur la fin : à chaque fois qu'elle fait un pull, elle perd de l'argent. Vouée à disparaître avec l'ensemble du textile bas de gamme de la région, l'entreprise de MB a tenu un peu plus longtemps, car la personne à sa tête n'a jamais voulu admettre ou comprendre que c'était la fin. Elle s'est accrochée en réinjectant dans l'entreprise des fonds personnels provenant de crédits revolving. Cette course en avant à la recherche de jours meilleurs l'a conduite à une situation personnelle dramatique où elle a tout perdu, y compris bien sûr l'atelier de confection. Sur la même période, DR est à la tête d'une société de sous-traitance en confection également. La trésorerie est conséquente bien qu'en baisse pour cette entreprise de petite taille (8 salariés) très bien équipée. DR décide pourtant de cesser son activité : la trésorerie a atteint le niveau minimal calculé permettant de payer le passif social dû à des salariés fidèles, proches de la retraite.

et l'environnement d'un conseiller financier en termes d'objectifs, de prérogatives de marge de manœuvre et de contraintes. Une banque est une entreprise commerciale qui « vend » un service particulier qui est celui de prêter de l'argent moyennant une rémunération sous forme d'intérêt. Le financement est également pour la banque l'occasion de proposer à ces clients ou prospects un éventail de plus en plus large de produits ou services nettement plus profitables. Le rôle d'un conseiller financier est celui d'un commercial. Il est jugé sur ses performances en termes de ventes, d'activité. Dans le cadre de ce travail, le conseiller commercialise les prêts en s'assurant que ceux-ci sont bien remboursés. Pour résumer, un bon conseiller est un bon commercial qui, de surcroît, obtient le remboursement des prêts qu'il octroie.

- En ce qui concerne les financements, nous avons eu l'occasion de vivre entièrement et de décider de nombreux dossiers de financement au contact des porteurs de projets. Un conseiller financier est objectivé sur sa capacité à générer de nouvelles entrées en relation. Nous sommes à ce titre fréquemment intervenu auprès des Chambres Consulaires lors des sessions de formation préalables à l'installation. L'objectif est d'entrer en contact avec les porteurs de projets là où ils sont et avant qu'ils ne fassent affaires avec la concurrence. Un entretien de financement apparaît vraiment comme un moment particulier pour un porteur de projet qui se trouve moins à l'aise dans notre bureau qu'à la CCI ou la Chambre des Métiers et de l'Artisanat. Nous avons rencontré des profils très variés, des projets pertinents et d'autres farfelus. Parmi tous ces projets, nous nous sommes interrogé pour essayer de distinguer les idées viables des autres ou, plus précisément, celles qui permettront le remboursement et celles où cela sera plus difficile ou aléatoire. Nous avons remarqué que la décision de financer est un élément qui vient très tôt lors du premier entretien.

- Comme nous l'avons dit, nous n'avions pas le pouvoir de décider du financement des dossiers de porteurs de projet novices. Notre rôle était d'être un filtre pour ne présenter que des dossiers a priori intéressants. Pendant ces années, nous avons

vécu des périodes de relâchement des exigences des décideurs et des périodes de contraction souvent consécutives à des pertes importantes en provenance de dossiers de financement non remboursés. Nous nous adaptions à ces fluctuations en répercutant les exigences sur nos critères pour décider de monter ou non un dossier en fonction des critères prudentiels de la banque.

- Nous avons eu l'occasion de rencontrer de nombreux acteurs en charge de la création d'entreprise tels que les experts-comptables, les chambres consulaires, les conseils juridiques, les sociétés de caution mutuelle (OSEO ex SOFARIS, SOCAMA, SIAGI[167]), les associations aidant les créateurs (EGEE, LIDIE[168]) en les accompagnant ou en les aidant financièrement. Nous pouvons distinguer deux catégories : les intervenants « bénévoles » dont le rôle est de permettre la création et la survie de l'entreprise et les intervenants intéressés commercialement au lancement de l'organisation : un comptable par exemple est partie prenante du dossier, car si nous décidons le financement du projet, lui récupère un nouveau client. Les informations communiquées sur la qualité du dossier peuvent être faussées par cette dimension commerciale.

- D'un point de vue plus interne au monde de la banque, nous avons pu subir les conséquences personnelles d'un dépôt de bilan d'une entreprise en portefeuille sur le conseiller financier. Peu importe le motif exact de la cessation d'activité, le passage d'un dossier au département contentieux de la banque s'accompagne toujours d'une pression sur le conseiller à qui l'on reproche de ne pas avoir « mis fin à la relation avant les problèmes ». Ces reproches peuvent aller de la simple remarque orale jusqu'à l'avertissement écrit, en passant par une exigence supplémentaire de la part des décideurs crédit qui limitent les accords de

[167] La SOCAMA est la **SO**ciété de **CA**ution **M**utuelle des **A**rtisans propre au groupe des Banques Populaires et la SIAGI est une société de caution mutuelle des artisans et des activités de proximité créée en 1966 par les Chambres de Métiers.

[168] EGEE (**E**ntente des **G**énérations pour l'**E**mploi et l'**E**ntreprise) est une association qui accompagne les entrepreneurs avant et après la création, LIDIE (**L**oire **I**nitiative pour le **D**éveloppement et l'**I**nsertion **E**conomiques) finance et conseille les porteurs de projet du département de la Loire.

financement, plus particulièrement sur les entrées en relation et les créations d'entreprise où il n'existe pas d'historique sur lequel baser une décision. Une manière différente de présenter les choses est que si la décision de financement d'un dossier de création de TPE dépend bien sûr de sa qualité intrinsèque, elle dépend également de la position conjoncturelle du conseiller au sein de sa banque.

- Nous avons longuement partagé toutes ces expériences avec d'autres conseillers, de la même banque et, plus occasionnellement, de la concurrence lors de formations communes[169]. Nos discussions portent sur le fond comme sur la forme du métier de conseiller financier, sur comment aborder le prospect pour faire affaire tout en limitant le risque au maximum.

Bien sûr, toutes ces expériences ne peuvent pas servir de matière, de terrain à une recherche en Sciences de Gestion. Elles apportent toutefois une connaissance profonde du monde de la TPE dont nous avons vu de nombreuses facettes. Elles représentent aujourd'hui une véritable force pour notre travail, car nous savons où nous sommes, même si nous ne savons pas exactement où nous allons, comme cela est le propre d'une recherche hypothético inductive. Ces connaissances nous ont permis de travailler beaucoup plus vite sur le terrain, car nous n'avons pas eu besoin de comprendre le fonctionnement global de la banque en termes de financement pour nous concentrer sur notre thème de prédilection. Il est à noter que cela nous a certainement permis d'obtenir les rendez-vous avec les conseillers financiers en dépassant la réticence des directions pour qui notre travail représente d'abord une diminution du temps commercial du conseiller interviewé.

Pour aborder le sujet du financement d'un porteur de projet novice de création d'une TPE, nous devons également aborder la démarche qui a été la nôtre.

[169] En particulier dans le cadre du Centre de Formation de la Profession Bancaire.

4.2.2. Un projet de création et les banques comme partenaires

Une fois le monde de la banque derrière nous, nous sommes passé de l'autre côté du bureau avec un projet de création d'entreprise de services aux professionnels[170]. Dans la peau du créateur sans expérience, nous sommes allé démarcher les banques pour obtenir des financements. Nous devons tout de même nuancer notre absence d'expérience : certes, nous n'avons jamais créé ni dirigé une entreprise, mais nous avons cependant une connaissance de la relation d'affaires, plus particulièrement avec un partenaire comme une banque. Nous avons pu remarquer que notre CV a été un élément important de la relation avec le conseiller financier et que le déroulement des entretiens en a tenu compte : nous avons anticipé sur les exigences du conseiller et développé la présentation de notre projet en insistant sur ce que nous appellerions aujourd'hui un business model, c'est-à-dire comment nous allions dégager de la valeur et comment celle-ci permettra de rembourser la banque. Nous avons également orienté l'échange sur les conséquences d'un échec du projet en présentant finalement un risque très limité pour la banque. Nous sommes même allé jusqu'à comparer les montants que nous demandions à un prêt personnel pour une voiture par exemple. Nous avons « vendu » notre projet.

Nous avons pu rencontrer la quasi-totalité des enseignes de la place de Roanne avec le même plan d'affaires, les mêmes documents commerciaux et une bonne préparation à l'entretien. Il nous est apparu les éléments suivants.

[170] Ce projet nommé Net Contact propose aux professionnels des campagnes d'e-mailing afin d'assurer la promotion de leur entreprise et la mise en relation avec des professionnels susceptibles d'être intéressés par leur offre de produits ou services. Sans être une réelle innovation, nous apportons une nouveauté en déclinant ce qui se faisait en 2001 pour les grandes entreprises et en proposant une solution de marketing direct originale et économique pour des PME et des TPE souhaitant travailler sur de nouveaux marchés géographiques. Nous présentons toutefois de belles perspectives de croissance. Les tarifs proposés sont trois fois inférieurs à ce que représente un mailing papier. Nous bénéficions également de tarifs préférentiels auprès des deux plus importantes bases de données d'e-mails : *emailing France* et *Wanadoo*. Nous nous positionnons à mi-chemin entre une agence de création publicitaire et un apporteur d'affaires. Le montant des besoins était de 17 100 € et nécessitait un financement bancaire de 11 400 € sur 5 ans avec contre garantie SOFARIS à hauteur de 70 %. Ce projet n'a pas vu le jour faute d'avoir pu trouver un assureur pour couvrir les risques professionnels liés à cette activité.

- Les modes de traitement des dossiers sont très variables d'une banque à l'autre. Ce qui diffère réside dans l'approche des éléments comptables (analyse financière manuelle ou informatisée) et dans les modalités de la prise de décision. Certaines banques utilisent un système de scoring basé sur les chiffres du prévisionnel et pondéré par des éléments propres à l'activité, aux apports, aux garanties : le conseiller n'a plus qu'un rôle de saisie[171]. D'autres donnent à leur conseiller une délégation de décision et c'est à lui de juger de la viabilité du dossier et de la capacité du porteur de projet à rembourser son emprunt. Une décision collégiale en agence est possible sous la responsabilité du directeur. Une dernière catégorie de banque concerne celles qui décident dans un département *engagements*[172] décentralisé, les dossiers de financement à partir du prévisionnel et d'un avis du conseiller. Les différences dans le mode de décision ont une importance sur la relation avec le prospect : la justification d'un refus est plus simple à communiquer quand elle dépend de quelqu'un d'autre. Si ce n'est pas une manière de fuir ses responsabilités, c'est une façon plus facile de dire non en évitant d'entrer dans une conversation où l'image de la banque risque de souffrir. Cela laisse au conseiller la possibilité d'avoir une démarche pédagogique en expliquant plus facilement le pourquoi du refus.

- Notre projet a été financé dans quatre banques sur huit rencontrées[173], trois ont refusé le dossier, nous attendons toujours la réponse de la dernière… Nous sommes allé voir tous les conseillers financiers avec le même plan d'affaires, les mêmes

[171] Nous n'avons vu ce système que dans une seule banque et l'entretien a été assez étrange : le conseiller se réfugiant derrière son système de décision et ne semblant plus avoir de responsabilité. Nous n'avons pas d'explication précise mais notre dossier a été refusé : le conseiller n'avait peut-être pas envie de monter notre dossier et s'est caché derrière un système pour ne pas avoir à se justifier.

[172] Généralement au siège de la banque, le département engagements consiste en une étude par des décideurs crédit des demandes de financement envoyées par les conseillers en agence sous forme de dossier papier formalisé ou à l'aide une logiciel informatique qui transmet l'essentiel des caractéristiques du dossier ainsi qu'un commentaire succinct du conseiller.

[173] Nous sommes allé voir : la BNP, le Crédit Agricole, la Société Générale, LCL, le CIC Lyonnaise de Banque, le Crédit Mutuel, la Caisse d'Epargne, la Banque Populaire, mais nous n'avons pas rencontré HSBC.

documents commerciaux et la même présentation du projet en général et des particularités de l'activité. Aucun des premiers entretiens ne s'est terminé par une réponse, positive ou négative, et nous n'avons appris la décision de la banque qu'après un délai de trois à huit jours soit à notre initiative (téléphone ou passage en agence), soit à l'initiative du conseiller (par téléphone pour l'accord ou par courrier pour le refus).

- Les conseillers que nous avons rencontrés se sont révélés avoir des sensibilités variables sur la qualité de notre dossier et l'intérêt qu'ils pouvaient lui accorder. Les éléments relevés comme importants par les conseillers sont variables d'une personne à l'autre tant au niveau du potentiel de l'activité, de la gestion du risque que des enjeux commerciaux de la relation. Certains ont trouvé l'idée intéressante et ont adhéré au business model proposé, d'autres ne « croient » pas dans la possibilité de faire des affaires de notre activité originale.

- Les huit entretiens nous ont permis de rencontrer des conseillers aux profils différents en termes d'âge et d'expérience dans la fonction. Certains entretiens ont été plutôt agréables à vivre, d'autres beaucoup moins sans que nous puissions pour autant déterminer réellement pourquoi a posteriori. Nous pensons que la relation humaine avec le conseiller est à l'origine de ces différences d'ambiance. Sans préjuger pour l'instant des conséquences de ces ambiances, nous pensons que le relationnel revêt une certaine importance dans la construction de l'envie de financer du conseiller financier.

- Pour préparer notre plan d'affaires, nous avons fait appel à un expert-comptable très connu sur la place de Roanne et dont le professionnalisme et la rigueur sont unanimement admis. Nous avons apprécié de travailler avec cet expert avec qui nous avons considérablement fait évoluer la première approche prévisionnelle en incluant de nombreux éléments auxquels nous n'avions pas pensé. Le résultat auprès des conseillers financiers a été intéressant en ce sens que tous ont adhéré à notre approche chiffrée qui leur est apparue **professionnelle**, ce terme étant

important. Tous ont apprécié de voir le nom de l'expert-comptable figurer sur nos documents.

- Enfin, nous avons pris le temps de chercher auprès des acteurs de la création d'entreprise tous les éléments susceptibles de nous être utiles : du chéquier conseil au dossier ACCRE (Aide pour les Chômeurs, Créateurs, Repreneurs d'Entreprises) en passant par les subventions régionales et européennes. Nous nous sommes rendu compte de la multitude des intervenants autour de la création d'entreprise. Les actions ne sont pas coordonnées, sinon nous n'aurions pas eu à les chercher de la sorte, mais leur rôle est important pour de nombreux porteurs en mal de financement ou de conseils. Nous pouvons, par exemple, citer en plus des acteurs consulaires classiques, la Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, les systèmes de subvention régionaux[174], les associations d'accompagnement comme EGEE et de financement comme LIDIE. Il y a beaucoup de choses à prendre et à apprendre pour un créateur auprès des structures accompagnant la création d'entreprise.

4.2.3. Une reconversion vers la formation autour de la petite entreprise

Nous exerçons aujourd'hui le métier de formateur et d'enseignant. Parmi les missions qui nous sont confiées, nous avons l'occasion de rencontrer des porteurs de projet[175] et d'échanger avec eux sur l'avancement de leur parcours et, surtout, sur le sujet qui nous intéresse : la relation avec les banques. De ces entretiens informels ressortent les points suivants.

[174] Nous nous sommes procuré le guide des actions économiques du conseil régional Rhône-Alpes qui récapitule les aides précises existant pour les créateurs. Nous avions un accord oral pour une aide de 7 500 €. Notre dossier devait ensuite suivre un parcours administratif et l'accord définitif était conditionné aux investissements matériels et immatériels effectifs.

[175] Formation préalable à la création d'entreprise (CCI de Valence), interventions ponctuelles à l'IUT de Roanne. Nous enseignons depuis 2001.

- Une méconnaissance profonde par les porteurs de projet des métiers de la banque qui est souvent vue comme une institution et non pas comme une entreprise commerciale. Le risque lié à l'octroi d'un prêt n'est pas du tout perçu du point de vue de la banque ou alors il est tout de suite pondéré par les sommes très importantes de leur chiffre d'affaires ou de leur résultat.

- Le banquier[176] souffre d'une image négative ainsi que toute la relation bancaire de manière plus générale. Il n'est pas perçu comme un acteur ouvert, comme un commerçant, mais plutôt comme un juge qui va prononcer une sentence sans que le porteur de projet n'ait son mot à dire. La relation avec la banque ressemble à leurs yeux à « un dialogue de sourds » où le conseiller n'écoute pas ce que le porteur veut lui faire comprendre.

- Les exigences en termes de garanties et, plus généralement, la démarche prudentielle des banques sont mal vécues par les porteurs de projet qui prennent des risques et qui ne comprennent pas que la banque ne soit pas là pour en faire autant. Cette incompréhension place les banques en marge des partenaires de l'entreprise. Elles ne seront pas systématiquement consultées quand l'entreprise aura des choix à faire car l'entrepreneur est méfiant quand il faut donner une information à une banque.

- Les porteurs de projet ne préparent pas l'entretien avec le conseiller financier. En dehors du plan d'affaires plus ou moins bien réalisé, plus ou moins complet, les porteurs de projet de création d'une TPE n'anticipent pas l'entretien et les éventuelles questions. Ils ne partent pas pour vendre et pour convaincre. Ils sont eux convaincus du bien fondé de leur démarche et pensent que l'adhésion des autres se fait de manière évidente. Ce manque de préparation n'est pas le fait d'une négligence mais plutôt de l'ignorance de l'intérêt de le faire.

[176] Plusieurs porteurs de projet nous ont tenu le discours : « les banquiers et les assureurs : tous des voleurs et des escrocs », « ils ne prêtent qu'aux riches,… les banquiers n'aiment que l'argent, alors cela ne sert à rien de leur en demander si tu n'en as pas toi aussi… ».

- L'entretien avec un conseiller financier apparaît comme une étape clé de la démarche entrepreneuriale. Le recours à des financements permettant de se passer des concours bancaires n'est pas une idée naturelle chez un porteur de projet pour qui la banque est incontournable. Les enjeux personnels ou familiaux du projet d'entreprise et l'investissement fort du porteur conduisent ce dernier à un niveau important de stress, d'angoisse à l'approche de l'entretien, vu comme un couperet et la possible fin du projet.

4.2.4. Une interrogation personnelle persistante au travers de ces expériences

Cet enchaînement d'expériences autour de la création d'entreprise et le fait d'avoir vu différents aspects de la relation entre une banque et un porteur de projet nous apportent de solides connaissances. Dans ce parcours professionnel, ce sont les entretiens avec les porteurs de projet qui nous ont incité à basculer d'une interrogation personnelle au besoin d'apporter des réponses. Le fait de déceler un manque de la part des porteurs de projet qui doivent rencontrer un banquier nous incite à leur apporter un éclaircissement de la réalité de l'entretien de financement. Nous souhaitons savoir pourquoi, en dehors de la simple analyse financière de comptes prévisionnels, certains dossiers présentant un niveau de risque – rentabilité acceptable a priori ne sont pas financés tandis que d'autres plus risqués le sont. Nous souhaitons également savoir pourquoi le dossier que nous avons présenté a été accordé quatre fois et refusé tout autant, sur quels critères subjectifs nous avons été évalué, l'objectivité et le calcul n'étant pas suffisants pour expliquer ces différences. Nous pensons que ces événements personnels ont pu affecter d'autres créateurs et que répondre à ces questions peut apporter une aide précieuse aux praticiens. Ces interrogations peuvent se synthétiser dans une proposition de recherche volontairement large.

Il existe, dans le premier entretien de financement entre un porteur de projet novice et le conseiller financier qui le reçoit, des éléments extérieurs au plan d'affaires, propres à la relation qui se noue et qui influencent fortement la décision de la banque.

En trouvant ce qui se passe et comment cela se déroule, nous pourrons apporter une aide aux porteurs de projet et permettre aux dossiers délicats de bénéficier d'une force supplémentaire ou, plus exactement, d'une diminution de leurs faiblesses.

Afin d'approfondir ce questionnement et définir précisément notre objet de recherche, nous avons décidé d'entreprendre un double travail : une revue de littérature et une première approche du terrain. C'est pour nous le premier pas de la démarche scientifique devant nous permettre de spécifier un objet de recherche pertinent et bien délimité.

4.3. Précision de l'objet de recherche

Avant de chercher à observer les phénomènes qui nous intéressent et ainsi pénétrer dans la « boîte noire » constituée par l'entretien de financement, nous avons cherché à en identifier les manifestations extérieures, les conséquences visibles. Nous devons donc parcourir la littérature pour percevoir ces effets autour de questions simples : quelles sont les caractéristiques des financements accordés aux TPE, l'approche de la TPE est-elle différente, originale par rapport à ce qui est connu des autres catégories d'entreprises, qu'est-ce qui change quand on finance un porteur de projet novice et un qui a de l'expérience… Cette revue de littérature doit également permettre de construire en partie l'objet de recherche (section 4.3.1.). Nous aborderons ensuite la rationalité de la décision de financer et les problèmes d'asymétries d'informations (section 4.3.2.), le rationnement du crédit sur le marché des TPE (section 4.3.3.) et l'adaptation des banques aux spécificités de la population des TPE (section 4.3.4.). Ces trois sections sont explicatives de la position originale des TPE et de la faiblesse reconnue de leur financement initial.

4.3.1. Éléments théoriques de construction de l'objet de recherche

Une revue de littérature peut mettre en évidence des contradictions ou des lacunes susceptibles de constituer une opportunité de construire l'objet de recherche. Dans notre démarche, la littérature s'est avérée insuffisante à plus d'un titre. Le rôle de la banque est souvent négligé dans le processus de création d'entreprise[177] où le passage du projet à sa concrétisation dans l'entreprise semble naturel à partir du moment où le créateur décide de « se jeter à l'eau ». Les approches financières de la petite entreprise ne proposent pas non plus d'éclairage sur ce point précis. Les éléments que nous avons pu relever sur le financement des TPE concernent les entreprises qui voient effectivement le jour suite à l'engagement du créateur, à sa propre volonté dans une démarche unilatérale, le fait de convaincre des partenaires étant abordé dans d'autres approches comme la théorie des parties prenantes dont nous nous servirons plus tard. Sont laissés de côtés dans le processus de création, les éléments qui concernent la dimension humaine de la décision de financement bancaire[178] ainsi que les décisions négatives de la banque qui peuvent arrêter un projet de création avec un créateur décidé (ayant l'intention de passer à l'acte et percevant la faisabilité de cet acte pour reprendre les thèmes chers à Sandrine EMIN, 2003). La différence se fait en termes de capacité de l'entrepreneur à mobiliser des ressources[179] en général et des financements en particulier. La littérature est plus abondante pour parler de la faiblesse des fonds au démarrage de l'entreprise en pointant les risques de la sous-capitalisation initiale et les conséquences sur le développement de l'entreprise (BERNANKE et GERTLER, 1990 ; JULIEN, 1997 ; FERRIER, 2002 ; TROVATO et ALFO, 2005...) dont nous présentons certains éléments dans ce chapitre.

---

[177] Pour une approche du processus entrepreneurial, voir BRUYAT (1993), VERSTRAETE (2000), FAYOLLE (2002, 2005), FOLIARD (2005), LANDSTRÖM (2005), et les modèles de SHAPERO (1975, 1982), GARTNER (1985, 1988)… pour une approche des concepts liés à l'entrepreneuriat, voir GREGOIRE et alii 2006, pour la reprise d'entreprise, voir DESCHAMPS et PATUREL (2005).

[178] Ou alors celui-ci est analysé comme un objet de recherche à part entière dans le cadre des théories financières. Ces modèles sont mal adaptés au PME et a fortiori aux TPE.

[179] Pour l'apport des théories fondées sur les ressources, voir, entre autres, l'article de ASQUIN, POLGE et REYNAUD, *L'entrepreneur créateur de ressources ? Une contribution empirique*, Actes du premier congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat (1999).

Nous reprenons également l'idée développée dans le chapitre 1 que les Très Petites Entreprises n'ont fait l'objet que de peu d'intérêt dans la littérature consacrée à l'organisation en général. Le développement de l'entrepreneuriat en tant que science dès les années 60 a permis de combler certaines lacunes. Cependant, même dans ce corpus scientifique, les TPE apparaissent comme une population à part et méconnue au profit de la PME. Nous avons vu en introduction que l'intérêt porté à cette population des TPE est grandissant et justifie que l'on s'intéresse à elles et à un des maux dont elles souffrent le plus : le pourcentage important de défaillance dans les premières années suivant la création. Des recherches sur les causes de ces défaillances ont été menées ainsi que sur les systèmes d'accompagnement[180] lors de la phase de lancement. Elles ont donné lieu à la création de nombreux outils et structures à l'attention des praticiens : pépinières d'entreprise, incubateurs, maison de l'entrepreneuriat, parrainage de créateur par des chefs d'entreprise à la retraite (association EGEE par exemple), prêts d'honneur pour le financement du besoin en fonds de roulement… Cet accompagnement se fait de plus en plus précis, proche des particularités des porteurs de projet et de leurs besoins, dans une optique de résultat et de meilleure gestion des fonds publics (PATUREL et MASMOUDI, 2006).

	2003	**2004**	**2005**	**2006**
Créations	292,0	318,8	316,5	321,9
Défaillances (1)	39,5	40,9	(r) 42,1	(p) 38,6

r : données révisées.

p : données provisoires.

(1) en date de jugement

Champ : ICS (Industrie, construction, commerce, services hors financier) ; France entière.

Tableau 4.01 : Créations et défaillances d'entreprises.

Source : Insee, Répertoire des Entreprises et des Etablissements (Sirene) ; BODACC.

En 2006, près de 322 000 entreprises ont été créées, soit une augmentation de près de 2 %

[180] Voir LEVY-TADJINE (2005), MARION et alii (2003), PATUREL et MASMOUDI (2006) entre autres.

par rapport à 2005. Le nombre de défaillances d'entreprises jugées au cours de l'année 2006 (38 600 unités) est, quant à lui, en forte baisse (- 8,3% par rapport 2005).

Notre approche se veut complémentaire de ce qui est fait pour permettre la pérennité des entreprises nouvellement créées en ce sens que nous voulons augmenter les chances des créateurs d'obtenir le financement bancaire indispensable au lancement de leur projet. Nous pensons plus particulièrement aux projets qui présentent un niveau de risque – rentabilité convenable pour la banque mais qui n'obtiennent pas de financement pour ne pas avoir réussi à convaincre le conseiller financier de la viabilité de l'affaire. Nous rejoignons la tendance selon laquelle il convient, certes, de limiter la mortalité prématurée des entreprises nouvellement créées, mais il est tout aussi important de développer le taux de naissance spontané d'entreprises (WALLOT et BARBEAU, 2001)[181]. La littérature reste plus discrète sur ces sujets.

Nous n'avons pas non plus trouvé de recherche traitant le financement des TPE françaises comme résultant d'une relation entre un banquier[182] et un porteur de projet. Des approches existent sur les modes de financement privilégiés des TPE (théorie du *pecking order* de MYERS[183] par exemple) et sur le rationnement de crédit envers cette population souvent incluse dans les PME. Ces recherches partent du principe que l'entreprise de petite taille est plus opaque que la grande (DE MEZA et WEBB, 1987 ; HOWORTH et MORO, 2006) de part son incapacité à produire une information fiable (LEVRATTO, 2002) et à la communiquer aux partenaires économiques parmi lesquels les banques. En l'absence d'une information claire et disponible, l'asymétrie d'informations entre les TPE et les conseillers financiers conduit ces derniers à une démarche de prudence. Les banques sont souvent

[181] Voir les travaux sur l'enseignement de l'entrepreneuriat, les actions gouvernementales pour faciliter la création (le lancement le 30 juillet 2007 par Hervé Novelli d'une réflexion sur la simplification de l'environnement des entreprises et le rapport Hurel qui a suivi en janvier 2008).

[182] Seule la thèse de Doctorat de Luc ROBITAILLE (*Évaluation d'une demande de financement : étude du processus décisionnel individuel*) aborde ce sujet de la prise de décision humaine. Malgré nos recherches auprès de l'auteur et de son directeur de thèse, nous n'avons pu nous procurer que le résumé. La thèse de Valérie PALLAS, *Confiance et Procédures : un essai d'approche méthodologique appliquée à la relation banque-entreprise*, Université de Montpellier 2, 2000, traite de la relation de confiance sur la durée et non pas les éléments à la base de sa création.

[183] Voir également les développements réalisés en collaboration avec MAJLUF.

vues comme des organismes « mécaniques » traitant et décidant des financements à partir d'analyses les plus objectives possibles des informations fournies par les entreprises, les porteurs de projet et les éléments environnementaux. Le doute ne semble pas exister dans la démarche bancaire : si l'information est disponible et positive, le financement est accordé, si l'information n'est pas disponible entièrement ou négative : le financement est refusé. La dimension humaine de la relation bancaire n'est traitée que sur le long terme par la mise en évidence des bienfaits d'une relation suivie entre l'entreprise et le conseiller financier (BINKS et ENNEW, 1997 ; CIEPLY et GRONDIN, 2000 ; LEVRATTO et alii, 2002[184]). Nous n'avons pas trouvé de recherche abordant les déterminants de l'entrée en relation. Les informations fournies au conseiller sont pourtant forcément incomplètes car, comme nous l'avons vu, l'information est concentrée entre les mains du seul entrepreneur et il a du mal à transmettre des informations « objectives » sur lui-même. Si les banques ne sont que des mécaniques d'octroi de crédit, les TPE ne peuvent pas être financées. Pourtant, elles le sont. C'est le conseiller qui complète la recherche d'information en faisant ce travail d'évaluation de la personnalité entrepreneuriale au travers des compétences entrepreneuriales et de leur adéquation aux caractéristiques du projet présenté (voir Figure 2.03). La décision de financer repose sur des éléments concrets, des informations *hard*, objectives d'une certaine manière, mais également sur un part d'informations *soft*[185], inquantifiables et pourtant déterminantes. Nous pensons que **le conseiller doit avoir envie de financer un projet**, sinon il ne fera pas l'effort de monter un dossier et refusera d'aller plus loin. **L'envie d'entrer en relation** a été très souvent éludée et l'intérêt sur ce sujet est vraiment très récent[186], postérieur au début de notre recherche. Il nous semble important de comprendre comment se construit la décision de

[184] Ainsi que : PETERSEN et RAJAN (1994), NAGEL (1996), SAPARITO et alii (2004), UEDA (2004), GODBILLON – CAMUS et GODLEWSKI (2005). HOWCROFT et alii (2003) abordent cette relation en se positionnant du côté du client et en éclairant l'importance de la relation de confiance (p.1015).

[185] Pour GODBILLON-CAMUS et GODLEWSKI (2005), l'information soft est issue de la relation de clientèle, est de nature qualitative et apporte des précisions sur l'estimation de la qualité des emprunteurs.

[186] Entrepreneurship Theory and Practice consacre son numéro de juin 2006 aux relations de confiance chez les entrepreneurs. L'article de Carole Howorth et Andrea Moro traite spécifiquement du développement de la relation de confiance entre entrepreneur et banquier dans le nord de l'Italie. De plus nombreuses sources traitent de la relation de confiance à plus long terme dans des objectifs de bénéficier de nouvelles ressources ou de diminuer les coûts d'agence, de transaction.

financer un projet dans une banque pour pouvoir apporter des outils pratiques et optimiser les chances des porteurs de projet prometteur. Nous sommes face à **une difficulté des entreprises en devenir qui nous permet d'avoir un ancrage managérial intéressant dans la construction de notre objet de recherche**. Cet élément peut s'inscrire dans le processus entrepreneurial et justifier des facilités – difficultés de passer de la faisabilité du projet à la création dans un environnement fluctuant (GASSE, 2003) en franchissant l'étape de l'acquisition de ressources (ALDRICH et MARTINEZ, 2001 ; UCBASARAN, WESTHEAD et WRIGHT, 2001 ; NEWBERT, 2005) parmi lesquelles le financement de ces investissements matériels et immatériels.

Le problème managérial que nous évoquons peut également être appréhendé de l'autre côté de la relation, à savoir du côté du conseiller financier. Les banques apparaissent comme frileuses pour financer les TPE alors que celles-ci constituent l'essentiel de leur portefeuille d'activité et représentent une ressource importante pour le produit net bancaire. Si des dossiers prometteurs mais « mal vendus » à l'origine, peuvent être financés par une amélioration de leur présentation au banquier, ce dernier ne pourra qu'être satisfait de voir son portefeuille client s'étoffer et ses objectifs commerciaux réalisés.

La prise de conscience de l'importance des TPE dans le tissu économique a mis l'accent sur les difficultés de ces entreprises à trouver des financements (*financial gap*) et sur les problèmes de survie que cela engendre. La frilosité des banques est souvent montrée du doigt. Celles-ci se défendent en mettant en avant le risque élevé inhérent à ce type de financement. L'existence d'une problématique de financement difficile, avec un coût supérieur comparativement aux autres catégories, peut être expliquée par le recours aux théories du rationnement du crédit, même s'il n'existe aujourd'hui pas de preuves empiriques et de consensus autour de ce phénomène (CIEPLY et GRONDIN 1999). Pour expliquer les difficultés de décider du financement d'une TPE, nous avons choisi trois étapes : la rationalité et la prise de décision au sein d'une organisation, l'existence d'asymétrie d'information, puis l'impact de celle-ci sur le rationnement du crédit.

4.3.2. Asymétrie d'information ex ante et rationalité de la prise de décision

Nous l'avons vu, la rationalité dans la prise de décision de financer une TPE est nécessairement limitée au sens de SIMON par l'impossibilité de détenir et de traiter toutes les informations permettant une évaluation comparative de toutes les solutions possibles. Cette incapacité de *computer* toutes les informations est perceptible aussi bien chez le conseiller que chez l'entrepreneur novice. Au cours de l'entretien avec un porteur de projet, ce problème de perception d'informations prend une tournure différente : chaque partie détient un stock d'informations et va ou ne va pas les communiquer à l'autre partie. Cette idée d'asymétrie d'information est une idée de base dans la littérature concernant les entreprises recherchant un financement externe, ainsi que celle concernant le préteur potentiel avec des conséquences sur la décision de financer et l'appréciation du niveau de risque. Elle touche également les conditions de financement de l'entreprise soit en termes d'accès aux ressources, soit en termes de coût du financement avec une variation de la prime de risque réclamée par le prêteur. L'asymétrie d'information réside dans la détention par un acteur d'informations pertinentes non détenues par l'autre. Nous parlons d'asymétrie ex ante, car elle conditionne l'entrée en relation, le contrat de financement. Elle se différencie de l'asymétrie ex post relative au suivi de la relation bancaire. La banque a besoin du maximum d'informations pour pouvoir minimiser le risque de perte consécutive à la décision de financement. Elle est confrontée à la difficulté d'obtenir ces informations et on parle d'opacité informationnelle des emprunteurs (GODBILLON-CAMUS et GODLEWSKI, 2005). Cette opacité est d'autant plus grande que les entreprises ne sont pas équipées de dispositifs de production de cette information. En ce sens, les entreprises de petites tailles semblent les moins à même de présenter l'information nécessaire à leur financement, leurs systèmes d'informations internes et externes étant très limités, voire inexistants. Le cas de l'entrepreneur novice est encore plus délicat en ce sens que les informations relatives à son projet sont des informations sur un futur attendu sans garantie de réalisation. Pour évaluer les projets, les banques disposent d'informations *hard* et *soft* (dures et douces). Les premières correspondent à la production de documents comptables retraçant le passé d'une entreprise à reprendre ou préfigurant l'avenir dans le

cas d'un prévisionnel pour une création. Ces documents font l'objet d'analyses financières et bénéficient du savoir-faire des banques et de leur avantage informationnel en la matière. Les informations douces proviennent de la relation avec le porteur de projet. Elles concernent une approche qualitative de l'emprunteur, apportent davantage de finesse et de précision au projet, mais peuvent être manipulables car difficilement vérifiables. On parle de désinformation quand une des deux parties détourne l'information à son avantage. L'asymétrie d'informations pose problème du fait du décalage qu'il peut exister entre le projet tel qu'il est présenté au conseiller, avec un modèle comportemental attendu, et les véritables motivations du porteur de projet dont le comportement peut être opportuniste. Les individus ne disent pas toujours tout ce qu'ils savent et ils ne font pas toujours tout ce qu'ils promettent. Les banques deviennent plus exigeantes, ce qui peut faire fuir les meilleurs dossiers. Ces éléments, aléas moral et sélection adverse ou anti-sélection, sont respectivement mis en évidence par ARROW (1963, 1968) et AKERLOF (1970)[187].

L'aléa moral dans la relation de financement provient de la possibilité de l'emprunteur à disposer des fonds qui lui sont prêtés d'une manière différente de celle prévue initialement, le conseiller ne pouvant que difficilement surveiller cette utilisation déviante. L'aléa moral apparaît comme le désir de l'emprunteur d'agir après obtention des fonds dans une direction non voulue par la banque et qui aurait motivé un refus de financement si elle avait pu disposer de cette information. Ce peut être par exemple l'utilisation d'un crédit de campagne pour l'achat de biens d'équipement ou la revente d'un matériel pendant la période de remboursement pour alimenter la trésorerie (si aucun nantissement n'a été pris). La banque peut avoir recours à des procédures ou techniques limitant les possibilités d'aléa moral, telles que le déblocage des fonds sur facture, le financement étape par étape (CASSOU, 2001), le crédit-bail, le nantissement. Les banques préfèrent un enchaînement de plusieurs financements sur des durées plus courtes. En effet, l'octroi de dettes à court terme permet aux banques d'exercer un contrôle plus fréquent et donc plus efficace sur ces entreprises. Par le biais d'une révision périodique des conditions du crédit, la banque réduit l'asymétrie informationnelle. Elle limite également le risque de casse en cas de difficulté de

[187] Cités par HILIER et IBRAHIMO (1993) ; CUMMING (2006) complète l'approche de la sélection adverse par une étude empirique sur les entreprises canadiennes.

l'entreprise. La conséquence pour les TPE est que leur financement est conditionné par leur développement, en espérant que la réciproque ne sera pas indispensable. Nous avons pu observer, dans notre activité professionnelle, cette volonté de réduire les durées de financement et de détailler les financements objet par objet. Dans le cas d'une reprise, la banque préfèrera financer d'abord le fonds de commerce, puis les murs si le remboursement du premier emprunt ne pose pas de problème (même si les échéances de prêts immobiliers sont identiques au loyer demandé, c'est une question de supporter le risque qui reste sur le propriétaire dans le cas d'une location). La durée est un élément important du risque, la probabilité de difficulté de l'entreprise étant plus importante. Raccourcir les durées peut également être une cause de difficultés en augmentant les échéances de remboursement et en exerçant ainsi une pression sur la trésorerie de l'entreprise.

AKERLOF (1970) illustre le phénomène de **sélection adverse**, que l'on peut qualifier d'asymétrie ex ante, en utilisant l'image du marché des voitures d'occasion (*Market of lemons*). Il montre qu'en situation d'information imparfaite, le risque de sélection adverse va conduire à ce que le marché des voitures d'occasion ne propose que des épaves. Le consommateur ne peut pas distinguer les bonnes occasions des mauvaises voitures. Il va donc minimiser ses risques en concentrant son attention sur les voitures présentant un prix intermédiaire entre les plus chers et les moins chers. En effet, le prix moyen est la résultante de la moyenne des prix des bonnes et mauvaises occasions. Or, si les vendeurs de mauvaises occasions ne pourront que se réjouir, les vendeurs de bonnes occasions, n'ayant pas d'espoir de vendre, sortiront de ce marché : seuls resteront les vendeurs d'épaves.

Sur le marché bancaire, le phénomène de sélection adverse provient de l'impossibilité pour les banques de distinguer, à projet équivalent, les bons emprunteurs (ceux qui vont pouvoir rembourser), des mauvais. Elles vont donc fixer un prix moyen à leurs offres de crédit en tenant compte d'un risque moyen incluant les bons emprunteurs et les mauvais dossiers. Deux conséquences à ce type de comportement censé maximiser le résultat de la banque :

1) les bons emprunteurs vont juger l'offre de crédit trop chère et vont reporter leur besoin en investissement sur une autre période (ou préférer d'autres sources de financement comme le montrent MULKAY et SASSENOU (1995) et l'autofinancement plus particulièrement pour les TPE), il ne restera donc que des dossiers risqués pour qui le prix du crédit n'est pas rédhibitoire, l'important étant l'obtention du financement ; **2)** les emprunteurs présentant initialement un risque moyen seront incités à choisir des projets offrant des perspectives de profit plus importantes pour compenser le surcoût du crédit, ces projets étant forcément plus risqués (DE MEZA et WEBB, 1999).

L'information imparfaite et les comportements que cela peut engendrer peuvent conduire les banques à préférer ne pas financer plutôt que de prendre un risque. Une entreprise peut se voir refuser un financement bancaire, même si elle est prête à payer pour cela un taux d'intérêt élevé. Ce phénomène, désigné sous le terme de «**rationnement du crédit**», reste difficile à évaluer, puisque la demande et l'offre de crédit ne sont pas directement observables (TRÉSOR-ÉCO – n° 7 – Janvier 2007).

4.3.3. Le rationnement du crédit sur le marché des TPE

Le rationnement du crédit désigne le refus du secteur bancaire de prêter à des individus ou à des entreprises, même si ceux-ci sont prêts à supporter des charges d'intérêts élevées pour couvrir les frais supportés par la banque. Ces frais comprennent le coût de refinancement sur le marché monétaire, les frais de gestion, la marge bancaire, mais également la «prime de risque» nécessaire pour compenser les pertes subies lors du défaut d'un emprunteur. Cette incapacité du marché provient, nous l'avons vu, de l'impossibilité pour les banques de distinguer les bons emprunteurs des mauvais dossiers. Il leur est donc impossible d'appliquer des conditions tarifaires différenciées en fonction du risque estimé. En offrant un tarif moyen indifférencié à une catégorie d'emprunteurs, AKERLOF (1970) montre que les banques n'attirent que les emprunteurs dont le risque est supérieur à la moyenne. Rehausser le tarif alimente ce cercle vicieux. Cette sélection adverse peut conduire les banques à se retirer de ce marché. On parle alors de *credit crunch* (STIGLITZ et WEISS,

1981). Cette situation théorique peut tout de même être partiellement observée pour le financement de TPE exerçant ou souhaitant exercer certaines activités. Les banques sont, par exemple, aujourd'hui extrêmement réticentes pour financer les bars. Le nombre d'échecs est très important, ce qui conduit les banques à augmenter leurs exigences en termes financiers et au niveau des garanties. Les meilleurs professionnels trouvent d'autres solutions de financement (crédit vendeur, intervention des brasseurs). Les banques confrontées aux plus mauvais dossiers préfèrent se retirer du marché du financement des bars. Ceci n'est, bien sûr, pas une position officielle, ce ne sont que des recommandations managériales orales particulièrement fortes que nous avons relevées dans tous les établissements bancaires que nous avons visités lors des entretiens liés à ce travail doctoral.

Dans leur recherche incluant la sélection adverse et l'aléa moral, STIGLITZ et WEISS (1981) montrent l'existence d'un taux d'intérêt maximisant les remboursements d'emprunts auprès d'une banque. Dans le cas d'une demande de crédit supérieure à l'offre, il ne peut y avoir d'augmentation de ce taux. En effet, une entreprise qui accepte de payer plus cher devient automatiquement un mauvais risque pour la banque qui refuse le dossier : le crédit est rationné. Une augmentation de ce taux augmente la probabilité d'avoir des dossiers risqués et diminue donc la probabilité d'être remboursée pour la banque. De la même manière, une augmentation des garanties est assimilée à une hausse du risque et à la baisse des chances de retour. Autrement dit, les banques préfèrent limiter le montant des crédits accordés plutôt que d'augmenter les taux ou les garanties susceptibles de provoquer des effets de sélection adverse et d'aléa moral, phénomène limitant leur espérance de profit. Ces deux éléments ont été illustrés auprès des conseillers clientèle PME par CIEPLY et GRONDIN (1999). Le résultat est que 95 % des entreprises qui acceptent un taux d'intérêt élevé sont considérées comme risquées ou mal gérées, 85,5 % des entreprises acceptant d'offrir beaucoup de garanties sont considérées également comme risquées ou mal gérées.

La démarche de STIGLIZT et WEISS (1981) dépasse ce cadre simplifié où la banque ne peut pas faire de différence entre tous les emprunteurs. Supposons *n* groupes d'emprunteurs observables par la banque en fonction de critères connus, la taille de

l'entreprise par exemple. La banque, en fonction de son expérience, va déterminer un taux d'intérêt r_i pour chacun de ces groupes *i* afin d'optimiser ces chances de remboursement après prise en compte de la sélection adverse et de l'aléa moral. Dans la figure présentée par les auteurs (p. 406), la fonction de profit *fi* de la banque pour chaque catégorie *i* d'emprunteurs est représentée par rapport au taux d'intérêt r_i. Considérons trois catégories d'entreprises emprunteurs : 1, 2 et 3. La banque va ordonner ces catégories en fonction de l'espérance de profit qu'elle anticipe pour chacune d'elles : si $i > j$ alors max $f_i(r_i)$ > max $f_j(r_j)$.

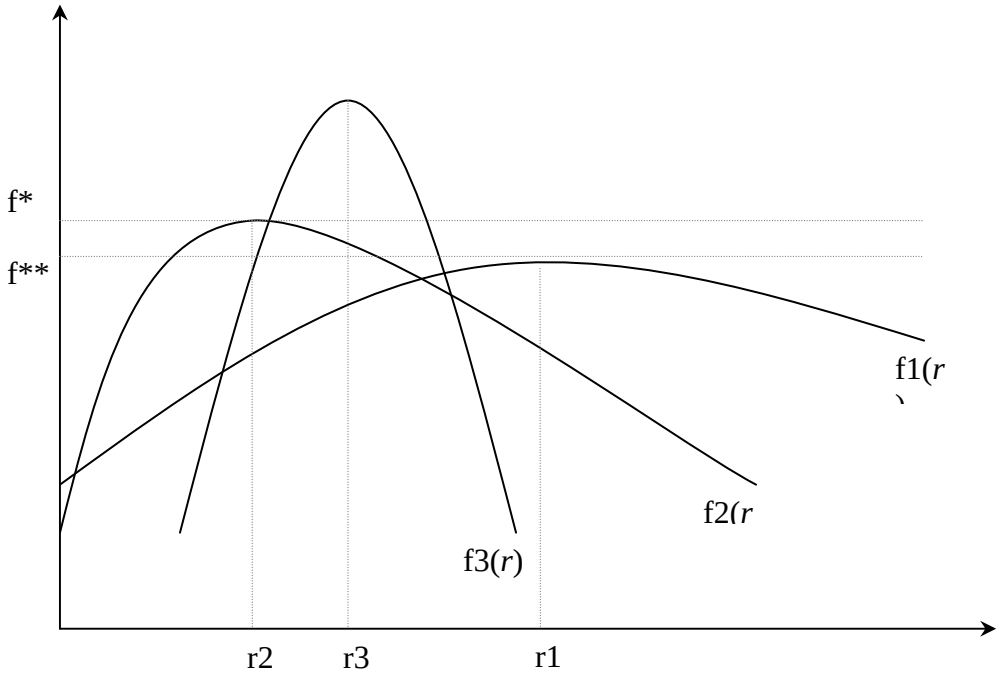


Figure 4.02 : le *redlining* sur le marché du crédit

Source : STIGLIZT et WEISS, 1981.

Les auteurs démontrent que si $i > j$, c'est-à-dire si l'espérance de remboursement de la catégorie *i* est meilleure que celle de la catégorie *j*, alors les entreprises appartenant à *j* ne recevront des crédits que si les entreprises de la catégorie *i* sont totalement servies. Si la banque se refinance à un taux *f***, les entreprises de la catégorie *3* reçoivent tous les financements qu'elles demandent à un taux r_3, la fonction de profit étant supérieure au coût de refinancement : $f(r_3) > f^{**}$. Les entreprises de la catégorie *2* seront servies au taux r_2 mais seulement après les entreprises de la catégorie *3*. Les entreprises de la catégorie 1 ne reçoivent pas de crédit, quel que soit le taux d'intérêt qu'elles acceptent de payer, elles sont

exclues du marché du crédit. Pour les auteurs, tous les projets présentent une rentabilité similaire, seule change la probabilité de remboursement. Pour DE MEZA et WEBB (1987), la rentabilité varie également d'un dossier à l'autre. Les banques apparaissent comme des « maximiseurs » de profit par rapport à un risque neutre. Elles ne connaissent pas les caractéristiques des entrepreneurs individuels du fait des problèmes d'asymétrie d'informations, elles connaissent par contre la distribution statistique de la population à risque au sein de la population totale. L'utilisation par les banques d'importantes bases de données économiques leur permet de bénéficier d'une approche statistique très fine, activité par activité, avec des taux de défaillance connus. Si l'on retient la préférence hiérarchique de financement de MYERS (1984), les entrepreneurs choisissent prioritairement l'autofinancement, puis les dettes bancaires. Le parallèle avec le rationnement du crédit est le suivant : les bons dossiers sont pénalisés par les mauvais : les projets rentables subventionnent les « pauvres » pour DE MEZA et WEBB (1987), les projets peu risqués subventionnent les projets plus risqués pour STIGLITZ et WEISS (1981). Les bons dossiers ont tout intérêt à s'autofinancer pour ne pas payer pour les autres. Les banques ont alors intérêt à demander un autofinancement le plus fort possible, un autofinancement faible étant le signal d'un projet inférieur à la moyenne.

En application de cette théorie, les entreprises exclues du marché du crédit seront celles pour lesquelles la rentabilité de la banque sera la plus faible du fait du risque encouru augmentant les possibilités de défaillance et de non-remboursement. Les TPE semblent donc particulièrement sujettes au rationnement du crédit. Cette population apparaît comme risquée pour les banques du fait de leur forte mortalité et de la précocité de cette mortalité. On parle d'un cap à trois ans et à cinq ans. Il faut comparer ces périodes avec la durée des prêts accordés à moyen terme, généralement 5 ans, 7 ans maximum. La partie la plus importante de la mortalité des TPE intervient donc pendant la phase de remboursement des financements ayant permis la création ou la reprise. Ce risque est bien connu des banques qui disposent d'analyses précises issues de leurs expériences. Elles peuvent donc anticiper leur politique de crédit aux TPE en utilisant des informations passées. Pour reprendre la terminologie de CIEPLY et GRONDIN (1999, 2000), elle estime un risque *ex ante* en

utilisant de l'information *ex post*.

En admettant que les TPE soient des entreprises de la catégorie 1 au sens de STIGLITZ et WEISS (1981), les banques ont du mal à percevoir les bons dossiers des mauvais et la prudence veut qu'en cas de doute, le financement ne soit pas accordé. Nous parlons ici de doute, car la décision de financer une TPE ne repose pas sur une somme considérable d'informations comme cela peut être le cas pour la grande entreprise. Nous avons vu que le concept de TPE se caractérise par la faiblesse de son système d'information et la prépondérance de l'homme porteur du projet qui concentre toutes les fonctions. Les TPE apparaissent comme opaque, pour les banques (BINKS et ENNEW, 1997). Cette opacité ne permet pas de trancher sur le risque inhérent au projet. Dans le doute et nous verrons plus tard pourquoi, les conseillers financiers s'abstiennent de monter un dossier. Les banques représentent, après l'autofinancement, la principale source de financement des TPE, les autres modalités étant marginales (crédit vendeur, participation familiale, capitaux privés, même s'il convient de ne pas les négliger et d'inclure dans la démarche TPE l'importance du crédit commercial comme principale source de financement à court terme).

Conscients de ce phénomène de rationnement même s'il est difficile à mettre en évidence, les pouvoirs publics tentent de mettre en place des fichiers très détaillés renseignant les banques sur les caractéristiques des entreprises, comme le fichier FIBEN avec les cotations Banque de France plus fines depuis les accords de Bâle II (LEVY et SAUVAGE, 2003, p. 35).

Le rationnement du crédit est, selon le ministère des finances et dans une certaine mesure, un phénomène inévitable. Plusieurs facteurs historiques ont pu le renforcer, en particulier l'existence d'un taux de l'usure (supprimé en 2003 pour les entreprises, puis en 2005 pour les entrepreneurs individuels) plafonnant les tarifs pratiqués par les banques. Par ailleurs, l'activité de prêts aux TPE et PME exige une organisation spécifique, s'appuyant sur une expertise en matière de risque et une présence locale, dont le développement reste inégal dans les banques françaises. Les banques proches de leur clientèle semblent avoir un avantage par une meilleure connaissance des spécificités grâce à une information plus pertinente. Ce phénomène est difficile à détecter, nous l'avons dit, puisque la demande et

l'offre de crédit ne sont pas directement observables. En particulier, une diminution des encours de crédit peut résulter d'une baisse de la demande, sous l'effet d'un ralentissement de l'activité, sans que cela ne reflète des problèmes de financement pour les entreprises. En outre, une demande de crédit supérieure à l'offre ne traduit pas nécessairement un phénomène de rationnement du crédit, le surplus de demande pouvant provenir d'entreprises non rentables.

BACH (2005) met en évidence le rationnement du crédit au début des années 1990 dans le secteur du commerce massivement représenté par des TPE. Il montre surtout que l'utilisation de prêts particuliers, à savoir les prêts sur ressources CODEVI (COmpte pour le DÉVeloppement Industriel), augmente sensiblement l'enveloppe globale des financements accordés[188]. Il en va certainement de même avec le PCE, Prêt à la Création d'Entreprise, qui limite le risque pour la banque en bénéficiant d'un cofinancement et de la contre garantie OSEO, ex SOFARIS, de manière automatique. En théorie, une telle hausse de l'endettement peut également signifier que les ressources CODEVI, moins chères, ou les PCE, mieux garantis, ont été utilisés pour réaliser des projets jugés jusqu'alors insuffisamment rentables. L'endettement supplémentaire constaté se serait traduit néanmoins par des profits significatifs, allant au-delà de l'effet d'aubaine que l'on pourrait attendre d'une simple bonification des taux, suggérant que les projets mis en oeuvre étaient bien rentables mais n'avaient pas pu être mis en oeuvre plus tôt faute de financement. DE MEZA et WEBB (1987) confortent cette approche en termes de rentabilité des dossiers en avançant que l'existence de subvention augmente le nombre de financement. TROVATO et ALFO (2005) les considèrent comme une garantie supplémentaire que l'on peut comprendre comme un actif mobilisable ou comme un premier avis positif sur la viabilité du dossier qui a reçu l'aval d'une commission et l'accord de versement de fonds publics, ce qui diminue l'asymétrie d'information.

[188] Nous pouvons rajouter à ces résultats les prêts dont bénéficiaient les artisans pour le financement de leur activité : les Prêts Conventionnés et les Prêts Bonifiés dans lesquels l'Etat prenait à sa charge une partie des intérêts bancaires. Ces prêts étaient très intéressants pour les professionnels, mais également pour les banques qui percevaient un montant d'intérêts supérieur à un financement classique.

4.3.4. L'adaptation des banques

L'appréciation de la solvabilité des emprunteurs par la banque dans la détermination des coûts du risque est l'élément central du métier. La réforme de Bâle II renforce cette exigence d'appréciation par une adaptation des fonds propres de la banque à ses prêts à risque. Pour VO THI (2004), l'instauration d'une relation personnalisée est le meilleur moyen d'obtenir des résultats sur la qualité de l'emprunteur dans l'optique de sa cotation. Dans l'approche de Bâle II, les petites entreprises apparaissent plus risquées par leurs difficultés à s'adapter aux variations des conditions macro économiques. Ces accords prévoient que les banques s'engagent sur la problématique de l'asymétrie informationnelle. Concrètement, elles doivent obtenir régulièrement de leurs clients les documents comptables pour pouvoir « noter » ces entreprises et pondérer le risque de leur portefeuille[189].

L'asymétrie d'information, voulue ou non, conduit les banques à mettre en place des éléments qui permettent d'en diminuer les conséquences. Les deux problèmes auxquels elles sont confrontées sont le choix des bons dossiers avant le contrat de prêt et les moyens d'inciter correctement le débiteur pour obtenir le remboursement : elles limitent les effets des asymétries ex ante et ex post. L'opportunisme (OUCHI et WILLIAMSON, 1981) se traduit par l'absence d'honnêteté, la recherche d'intérêts personnels par la ruse. Les banques ne suppriment pas l'asymétrie d'information, elles en diminuent les inconvénients par des contrats adéquats (DIAMOND, 1984[190]) et la mutualisation du risque. Elles bénéficient pour cela d'économies d'échelle dans la récolte et le traitement de l'information destinée à évaluer, surveiller et contrôler les emprunteurs. La proximité offerte par les banques de réseaux renforce la connaissance générale des banques en permettant l'entretien physique avec les clients et prospects (GUIGOU et VILANOVA,

[189] Dans notre approche du terrain, nous avons soulevé les modifications apportées par Bâle II. Très concrètement, les conseillers n'ont pas grand-chose à changer dans leur démarche si ce n'est accoutumer les clients à communiquer leurs documents comptables à la fin de chaque exercice et pas seulement quand ils ont besoin d'un financement. Cette exigence extra bancaire leur facilite d'ailleurs la tâche car les conseillers n'ont plus à justifier leur demande, la remise des documents comptables étant devenue obligatoire.

[190] D.W. DIAMOND : « Financial intermediation et delegated monitoring », Review of Economic Studies, cité par PARANQUE et CIEPLY (1997, p170).

1999). Cette implication locale est particulièrement pertinente pour les TPE.

Les contrats bancaires font également l'objet d'une attention particulière de la littérature par leur capacité à limiter l'opportunisme. RIVAUD-DANSET (1996) illustre la difficulté de définir des contrats permettant d'orienter le comportement de l'autre. Généralement, les contrats de prêts réalisés pour le financement d'un projet de création d'une TPE incluent la définition précise des garanties adossées au financement et mobilisables en cas de défaillance de l'emprunteur. L'incitation de l'entrepreneur à rembourser la banque réside dans une démarche contraignante. Sur des relations de long terme entre une banque et une entreprise, la diminution des asymétries informationnelles par l'échange d'informations et la démonstration passée de la capacité à rembourser permettent l'obtention plus aisée de financements bancaires à des taux préférentiels et des garanties moins contraignantes (pas de sûreté réelle sur les biens personnels par exemple). Cette contrepartie correspond à un **contrat implicite** engageant l'entreprise à rembourser dans de bonnes conditions, mais également la banque à financer les projets futurs de l'entreprise. Les notions bilatérales de **réputation de l'entreprise** et de **justice** pour limiter les comportements divergents peuvent être introduites dans ces approches des contrats. La relation bancaire est vue comme une démarche étape par étape, le risque étant « dilué » entre les projets qui s'enchaînent et ne se cumulent pas. La réalisation d'une étape est conditionnée au bon déroulement de la précédente, ce qui suppose le remboursement sans le moindre incident. Dans ce cas, l'entrepreneur a tenu ses engagements. La banque fera de même pour le nouveau dossier.

Nous avons vu précédemment quelques procédures limitant l'utilisation des fonds pour des projets autres que ceux initialement prévus (crédit-bail, sûreté réelle). Un point est tout de même suffisamment fort : les banques connaissent des taux de recouvrement élevés qui illustrent leur capacité à se faire rembourser, même en cas de défaillance de l'emprunteur, par la mobilisation des garanties prévues et suffisantes[191].

[191] C'est une critique récurrente du comportement des banques qui multiplient les garanties, celles–ci pouvant représenter plus que le montant du financement avec, par exemple, un nantissement de matériel et la caution du dirigeant pour la totalité du prêt. Les banques ont du mal à expliquer ce cumul des garanties justifié par la possibilité de perte de valeur

Les réflexions des banques, au-delà de la formalisation contractuelle des prêts, se sont orientées sur les procédures d'accord de crédit afin de rationaliser leur démarche avec un triple objectif : **diminuer le coût de la prise de décision**, **améliorer la pertinence des choix faits** et **suivre le cadre légal de Bâle II**. Pour pallier l'incapacité de l'individu de « computer » toutes les données, les banques ont développé des modèles automatisés de **scoring**[192], cette utilisation était d'ailleurs souhaitée par Herbert SIMON (1958[193]) dans ses travaux sur l'intelligence artificielle. Le **scoring** est une note donnée à un emprunteur ou à une demande de financement, note qui va conditionner l'accord et les conditions en termes de taux et de garanties. L'utilisation des connaissances issues des résultats de remboursement et des caractéristiques des prêts échus dans le passé permet de pronostiquer les résultats de futurs prêts. Pour MAHE DE BOISLANDELLE (1998), le scoring est *« une méthode d'analyse financière qui permet d'estimer le degré de vulnérabilité d'une entreprise en la situant sur une échelle de mesure des risques de défaillance »*. L'évaluation statistique est l'utilisation des connaissances quantitatives des résultats de remboursement et des caractéristiques des prêts remboursés dans le passé et enregistrés dans une base de données afin de pronostiquer les résultats des prêts à accorder (SCHREINER, 2003). Ces systèmes sont construits sur des modèles mathématiques

---

de l'une d'elles, une revente de matériel bradé par exemple ou impossible en cas de spécificité du capital trop importante.

[192] Les principaux scores utilisés actuellement pour la détection des risques sont les suivants :

- le score de CONAN et HOLDER (1979) est une méthode conseillée pour les entreprises industrielles réalisant un chiffre d'affaires de 1,5 à 75 millions d'euros. Il permet un classement des sociétés des plus risquées (score inférieur à 6,8) aux plus saines (score supérieur à 16,4) ;
- le score sectoriel AFDCC2 (1999) s'applique aux sociétés réalisant un chiffre d'affaires de 150.000 à 75 millions d'euros. Il comprend 11 fonctions pour 7 secteurs d'activité en différenciant les TPE des PME. Il s'adresse plus spécialement au Credit Manager, étant plutôt axé sur la solvabilité de l'entreprise à court terme.
- le score Banque de France (BDFI 1995), dont la nouvelle formule est tenue secrète, s'intéresse plus particulièrement à l'endettement financier (importance, structure et coût de l'endettement). De ce fait, il est plus adapté aux besoins des banquiers. Afin de répondre au besoin nouveau d'une analyse plus fine du risque de crédit, compatible avec les nouvelles exigences du ratio McDonough, les entreprises recevront, en 2004, une nouvelle cotation avec onze positions possibles (source : La Compagnie des Conseils et Experts Financiers).

Il existe bien sûr de nombreux autres modèles de scoring ou de rating, voir par exemple les travaux de DUMONTIER (*Banques et PME – quels crédits ?*, HEC Lausanne, 2000).

[193] Voir PARTHENAY (2005) pour une revue de littérature.

complexes utilisant des informations sectorielles précises et des typologies d'emprunteurs associés à des statistiques de remboursement. Ces systèmes sont constamment retravaillés pour être les plus proches possibles de la réalité attendue. Ils doivent permettre de déterminer la qualité de l'emprunteur et donc si le financement peut être accordé et à quelles conditions tarifaires.

Le scoring est généralement utilisé de trois manières (COLLINS et alii, 2002) :

- Par les banques pour raccourcir la distribution de crédit et éliminer les considérations particulières liées aux demandes de justification de la clientèle. Dans ce cas, les demandeurs de financement pour un projet de création d'une TPE bien notés verront leur demande immédiatement acceptée, ceux avec la note la plus basse refusée et les autres feront l'objet d'une décision négociée autour d'éléments complémentaires à apporter, conseillés par l'outil de scoring (meilleurs apports, meilleures garanties)[194] ;

- le score ne sert qu'à la décision des exigences de garantie du prêt ;

- la diminution des différences de traitement des dossiers, particulièrement les dossiers en balance afin d'éviter certaines discriminations…

Le scoring permet également d'augmenter le volume des prêts accordés par un traitement plus rapide ainsi qu'une tarification ajustée au risque, réduisant de rationnement du crédit. Nous avons pu constater sur le terrain que l'outil propose un taux adapté à la situation du demandeur. Cette technique est également utilisée pour les financements à titre personnel.

Les banques développent parallèlement un système de suivi des entreprises très précis, basé sur l'analyse des mouvements commerciaux enregistrés sur le compte bancaire. Une baisse de l'activité peut être très rapidement décelée et la banque peut alors demander des

[194] Pour avoir vu fonctionner ce gendre de modèle, l'interface apparaît très pédagogique avec un système de feux tricolore : feu vert : tout va bien, rouge : c'est non, orange : on discute, la discussion étant d'ailleurs orientée vers les apports ou les garanties, plus rarement vers les montants demandés.

explications avant même l'existence d'incidents bancaires. Un suivi plus fréquent est alors mis en place jusqu'au retour d'une activité normale. Ce suivi a bien entendu un coût que les banques répercutent dans leur contrat de prêt, coût demeurant toutefois nettement inférieur à la perte à enregistrer consécutivement à une cessation d'activité de l'entreprise pendant la période de remboursement des prêts. Ce coût est à répartir entre l'investissement informatique nécessaire à la mise en place d'un outil de gestion intégré et au temps que le conseiller doit consacrer à l'exploitation des listings des comptes présentant des anomalies de fonctionnement car ce temps est improductif, au contraire du temps commercial sur lequel il empiète.

Pour résumé notre première approche de la littérature, les TPE apparaissent sous financées en raison de leurs difficultés à produire une information de qualité, exploitable par la banque. A la base d'une partie importante de leur produit net bancaire, les TPE sont appréhendées au moyen d'outils statistiques performants encadrant la décision du conseiller financier. **Nous devons à présent aller sur le terrain pour compléter notre approche et voir ce que le conseiller financier juge important dans un dossier de financement présenté par un porteur de projet novice**.

4.4. Le terrain et les objectifs

Notre positionnement épistémologique et les choix méthodologiques que nous avons réalisés nous amènent dans notre travail de recherche à réaliser des allers et retours entre le terrain et la littérature, processus de recherche non linéaire que nous retrouvons dans la définition même de notre objet de recherche.

À partir de notre questionnement initial et d'une première revue de littérature[195], nous avons entrepris une première approche du terrain pour apporter plus de précision à notre

[195] Cette première revue de littérature concerne un état de l'art de l'entrepreneuriat et du processus de création d'entreprise ainsi que les théories liées au financement des entreprises.

objet de recherche et ainsi concentrer nos travaux sur des éléments précis, identifiables et instrumentalisables. Nous souhaitons également vérifier la véracité et le bien fondé de notre questionnement et élargir notre champ de vision du phénomène que nous souhaitons étudier par une démarche inductive. Nous ne cherchons pas uniquement à confirmer ou infirmer nos propositions a priori, nous recherchons des éléments complémentaires à notre démarche et de nature à l'enrichir.

Nous souhaitons recueillir ce que le conseiller financier attend du premier entretien de financement avec un porteur de projet de création d'une TPE. Nous souhaitons isoler les thèmes importants qui nous permettront de mieux cerner notre objet de recherche. Ces informations sont **disponibles** auprès des conseillers financiers. Elles paraissent **suffisantes** pour avoir une image du phénomène que nous abordons et, bien sûr, elles sont **nécessaires** à notre démarche. Ces trois éléments synthétisent la **pertinence** des informations que nous souhaitons recueillir (DE KETELE et ROGIERS, 1996). Nous garderons à l'esprit cette notion de pertinence tout au long de notre démarche de collecte et de traitement de l'information. Si elle est difficilement mesurable, si la démarche ne garantit pas au chercheur de ne pas se tromper, la pertinence est un élément important relatif à l'adéquation des données que nous collectons et l'objectif de recherche que nous nous assignons. Notre expérience jouera un rôle important dans cette démarche en nous permettant de percevoir les informations importantes et également les sous-entendus, les non dits. Pour reprendre les propos de DE KETELE et ROGIERS (1996, p 197), *« dégager des variables à observer qui soient pertinentes est un art difficile qui allie connaissance théorique scientifique, réflexion logique et expérience […] Si l'investigateur est un praticien, l'expérience signifiera principalement :*
- des leçons de son histoire de praticien ;
- la consultation de ses collègues (contacts informels ou lors de réunion) ;
- une coopération avec des experts, voire avec une équipe d'experts extérieurs comme cela commence à se faire dans certains domaines ».

L'art du chercheur est, à ce moment de la recherche, de faire s'exprimer clairement les sous-entendus chargés de sens, de transformer des ressentis latents en avis clairement

exprimés. Pour cela, nous utilisons différentes tactiques que nous développerons par la suite. Cette approche de la pertinence s'inscrit dans un cadre de travail plus général sur un processus de recueil d'informations valides et fiables. Les informations que nous souhaitons obtenir doivent correspondre à ce que nous attendons, sans que la façon de recueillir ces informations ne soit perturbante.

4.4.1. Les objectifs de la démarche.

Notre premier contact avec le terrain relève de plusieurs objectifs.

- À un niveau pratique, nous souhaitons isoler dans le processus de prise de décision de financement initial d'une TPE les éléments auxquels nous pourrons avoir accès dans le futur. Nous partons de l'a priori que l'accès aux différentes analyses financières menées par les banques nous sera difficile, ces éléments revêtant un niveau stratégique trop important pour la banque qui y trouve un avantage concurrentiel. Nous souhaitons nous concentrer sur les éléments *soft* en partant de l'idée que les éléments *hard* sont aujourd'hui efficacement traités par les outils de scoring. Ces éléments soft reposent essentiellement sur le rôle du conseiller financier et sa perception.

- À un niveau exploratoire, nous voulons confirmer ou infirmer les a priori issus de notre expérience professionnelle en les confrontant aux praticiens en exercice à la date de l'étude. Pour reprendre les propos de THIETARD (2003, p 84), *« le fait d'avoir vécu une réalité ne signifie pas que l'on est porteur de celle-ci, mais tout au plus que l'on a étreint une partie de certains aspects avec une intensité plus ou moins grande »*. Nous ne souhaitons pas que cette confrontation soit directe car notre subjectivité serait un biais trop important. Nous préférons recueillir les données sans interférer dans la collecte avec nos propres connaissances. Nous gardons en tête l'idée de pertinences des informations et nous utiliserons notre expérience comme guide dans la démarche, ainsi qu'un élément méthodologique

fort pour ce qui est de la pertinence, à savoir une démarche intersubjectiviste contradictoire relayée.

Nous nous situons dans une démarche où l'empirique alterne avec le théorique, même si nous nuançons ces propos dans la section épistémologique. Notre démarche globale relève de l'abstraction, du passage des données aux concepts par des méthodes de regroupement, dans le but d'éclaircir le phénomène du financement d'un porteur de projet TPE, de voir quels sont les éléments importants influençant la démarche du conseiller et de modéliser la décision prise par lui à l'égard du porteur de projet. Nous devons donc découvrir les facettes de ce concept, ces dimensions, par l'utilisation de méthodes appropriées. **Notre objectif de recherche pour cette phase de terrain est de recueillir et de comprendre les éléments importants de l'entretien de financement qui vont inciter le conseiller financier à avoir une démarche positive envers le prospect** (accord ou réalisation d'un dossier de financement en cas d'absence de délégation).

4.4.2. Une approche unilatérale de l'entretien de financement.

Nous souhaitons connaître les éléments résultant de la confrontation des porteurs de projet et des conseillers financiers et leur impact sur le financement d'une nouvelle TPE. A l'origine, nous avons imaginé approcher cette dyade[196] par ses composantes de manière bilatérale.

4.4.2.1. Les différentes approches possibles et le choix en faveur des conseillers financiers.

Nous souhaitons comprendre les mécanismes en jeu pendant un entretien de financement et

[196] Une dyade est un ensemble de deux principes complémentaires et antagonistes réunis dans un même ensemble sans que chacun ne perde son unité. Ce terme se rapproche de la dialogique de MORIN avec une nuance en termes de « fusion » des éléments moins forte dans la dyade.

recueillir, nous l'avons vu, des informations qui soient **pertinentes** (ces informations, sont-elles nécessaires, suffisantes et accessibles ?), **valides** (conformes à ce que nous voulions recueillir) et **fiables** (la façon de recueillir ces informations est-elle adéquate pour satisfaire aux exigences de l'objectif de recherche).

Les acteurs susceptibles de nous informer sur le déroulement de l'entretien de financement sont, bien sûr, les deux parties prenantes avec trois possibilités pour récolter les données : interviewer les porteurs de projet de manière longitudinale, être observateur des entretiens en situation ou interviewer les conseillers financiers sur leurs pratiques. Si notre discours précédent a trahi notre questionnement présent, il est intéressant d'exposer ici les solutions de recherche qui étaient les nôtres et pourquoi nous avons fait notre choix.

- Nous avons initialement envisagé de suivre des porteurs de projet de manière longitudinale pour connaître leur perception de l'entretien de financement et de ses éléments importants. Les fortes contraintes liées à cette démarche, la nécessité de rencontrer de très nombreux créateurs et le temps que cela suppose ne nous permettent pas de traiter notre sujet de recherche par ce médium. Les principaux problèmes résident dans l'aspect subjectif renforcé par une dimension émotionnelle importante dans un sens comme dans l'autre. Le manque de connaissance des porteurs de projet ne permet pas d'avoir suffisamment de recul sur l'entretien car pour eux, seul le résultat compte[197]. Ils ont beaucoup de mal à analyser la préparation et le déroulement de l'entretien avec les conseillers et à en parler sans se focaliser sur l'accord ou le refus.

- Nous avons envisagé d'observer les entretiens de manière non participante, mais notre volonté de voir plusieurs établissements bancaires, plusieurs conseillers financiers est apparue incompatible avec la nécessaire confidentialité qui entoure les pratiques professionnelles bancaires. Cette démarche a été refusée par les responsables régionaux que nous avons rencontrés, position que nous comprenons

[197] Nous présentons en annexes notre démarche pour rencontrer des porteurs novices de projet de création d'une TPE, démarche qui peut être intéressante pour des chercheurs abordant le terrain des porteurs de projet à ce stade du processus entrepreneurial.

parfaitement. Les contraintes en termes de disponibilité du chercheur et d'emploi du temps nous ont incité à ne pas insister.

- Nous pouvons rencontrer des conseillers financiers pour chercher à savoir ce qui est important à leurs yeux dans une demande de financement par un porteur novice de projet création d'une TPE et ce qui va l'inciter à entreprendre une démarche positive à son égard. Les conseillers sont habitués à ce genre d'entretien et ils sont les mieux placés pour nous expliquer les éléments qui nous intéressent. Leur pratique quasi quotidienne de la population des porteurs de projet en fait le terrain de prédilection pour notre recherche. Les données que nous voulons recueillir seront pertinentes.

Nous avons retenu la troisième solution. Les deux autres approches sont sans doute des pistes de recherche à explorer pour trianguler nos résultats et conforter ou infirmer notre démarche.

4.4.2.2. Entretiens non directifs et approche exploratoire

Nous souhaitons aborder un phénomène pour lequel nous n'avons pas trouvé de recherche approfondie. L'utilisation de l'entretien non directif comme méthode de collecte d'information est cohérente avec notre démarche à visée exploratoire. Elle nous permet de faire des découvertes en mettant en avant des schémas de pensée et des comportements qui non pas été identifiés précédemment. Notre objectif dans cette première approche du terrain est de percevoir les grandes lignes de l'entretien de financement et non pas de le décrire de façon précise. Pour réaliser cette démarche, nous avons pris certaines précautions relatives au cadre de l'entretien et à notre comportement d'interviewer afin de ne pas apporter de biais, c'est-à-dire d'éléments perturbant la collecte de données sans que nous ne puissions agir pour les limiter. Nous avons également réfléchi aux précautions que nous devons prendre pour faire adhérer l'interviewé à notre démarche afin qu'il joue pleinement son rôle. Nous utiliserons dès le deuxième entretien les principes de l'intersubjectivité contradictoire relayée.

4.4.2.3. Construction de l'échantillon et saturation théorique

Le terrain joue un rôle très important dans le cadre de notre recherche. D'un point de vue personnel du chercheur, nous voulons que notre travail soit pertinent en comparant et complétant les informations tirées du terrain et celles issues de notre expérience. Le terrain composé de l'entreprise et de ses acteurs, est un précieux gisement d'informations que nous devons traiter avec scientificité[198] pour pouvoir exploiter tout ce potentiel. Ce terrain doit servir nos objectifs et la vocation de notre recherche. Nous avons choisi une approche par l'étude de cas multi sites, les cas étant ici les conseillers financiers. Cette démarche est certes moins profonde que l'approche par un cas unique, mais elle possède un pouvoir explicatif supérieur, car justement multiangulé par les subjectivités individuelles. Nous sommes dans une démarche synchronique mêlant une expérience organisationnelle d'un conseiller financier à d'autres expériences organisationnelles portant également sur le financement des porteurs novices de projet de création de TPE par d'autres conseillers financiers (HLADY RISPAL, 2002, p. 81). Cette démarche améliore la compréhension par le chercheur du phénomène qu'il souhaite observer. Nous avons choisi de rencontrer directement les acteurs pour comprendre comment les conseillers financiers construisent le sens et la compréhension, l'interprétation des situations professionnelles dont ils sont les acteurs. Pour USUNIER et alii (2000, p 141), *« le chercheur devra être assez sensible et assez habile pour s'assurer qu'il comprend la façon de penser de l'interviewé et pour l'aider de temps à autre à explorer ses propres représentations »*.

La population que nous devons rencontrer est celle des conseillers financiers. Pour cette approche exploratoire préliminaire, nous avons choisi, pour plus de facilité, de rentrer en contact en premier avec certains de nos anciens collègues de la banque commerciale dans laquelle nous avons travaillé. Pour construire cet échantillon de convenance[199], nous avons

[198] Pour reprendre la formule de SAVALL et ZARDET (2004, p. 120).

[199] Notre échantillon ne provient pas uniquement des opportunités d'accès au terrain que nous avons. Nous avons défini des critères de choix a priori. Pour ROYER et ZARLOWSKI in THIETART (2003, p 192), *« les échantillons de convenance sont essentiellement utilisés dans la phase exploratoire, l'objectif n'étant que de préparer une étape ultérieure et non de tirer des conclusions »*.

tenu compte des critères de représentativité théorique (tous les cas servant directement la question à étudier) et nous nous sommes efforcé de varier les contacts tout en cherchant un certain équilibre sans surreprésentation d'une catégorie sur une autre. Nous avons réalisé un échantillon de complaisance avec quatre cas, ce qui se justifie par le fait que ces personnes nous connaissent et que l'approche ultérieure que nous souhaitons mener suppose l'absence de ce biais. Le nombre de conseillers financiers sur la place de Roanne est limité, nous avons donc gardé les conseillers financiers qui ne nous connaissent pas pour la seconde phase. Pour ces quatre entretiens, nous avons choisi parmi nos connaissances des personnes occupant des postes différents afin d'avoir une vision multi points du thème qui nous intéresse. Tous ont une expérience de conseiller financier en charge des TPE et certains ont évolué vers des postes managériaux. Nos critères de choix concernent le poste dans l'organisation : conseiller financier, directeur d'agence gérant un portefeuille clients, directeur régional encadrant des conseillers financiers. Nous avons également tenu compte de la répartition géographique des lieux d'exercice, deux sont à Roanne, les deux autres dans des zones périphériques. Nous avons la possibilité de rencontrer d'autres conseillers financiers nous connaissant si les premiers entretiens se montrent insuffisant.

Pour élargir le champ de nos investigations, pour bénéficier de points de vue différents et limiter le risque de biais potentiel apporté par des entretiens auprès de personnes que nous connaissons et pour préparer la seconde phase de collecte d'information, nous sommes allé voir deux responsables bancaires régionaux. Ce qui nous intéresse dans cette démarche est leur expérience de la banque, leur activité de management d'une équipe de conseillers financiers et leur connaissance du financement des TPE. Nous avons limité le nombre à deux, car cela nous amène à six cas, ce qui s'est avéré suffisant pour ce premier contact terrain. Les deux derniers entretiens ne nous ont pas apporté d'éléments nouveaux, seulement quelques variations des thèmes précédemment relevés. Pour les personnes que nous connaissons, nous sommes allé directement prendre rendez-vous avec eux dans leur agence. Pour les responsables régionaux, nous sommes passés par leur secrétaire pour fixer un rendez-vous en présentant succinctement l'objet de l'entretien. Nous laissons

systématiquement un courrier synthétique précisant l'objet de notre démarche[200] et les résultats que nous attendons d'un point de vue managérial. Nous n'avons eu aucune difficulté à rencontrer ces interlocuteurs.
Ces entretiens se sont déroulés de juillet à octobre 2005.

Interlocuteurs	Statut	durée	date
Responsable régional CAIXA Auvergne	Ancien collègue	1h15	Juillet 2005
Conseiller clientèle BPMC	Ancien collègue	1h	Juillet 2005
Directeur d'agence BPMC	Ancien collègue	1h15	Juillet 2005
Responsable régional CRCA ROANNE	Ancien collègue	45'	Juillet 2005
Directeur régional Crédit Mutuel	Responsable	1 h	Août 2005
Directeur régional CIC	Responsable	45'	Octobre 2005

Tableau 4.02 : Entretiens exploratoires avec les acteurs de la banque.

Nous avons choisi cette période estivale pour les rendez-vous, car elle est plus calme d'un point de vue commercial, ce qui permet à notre interlocuteur de nous accorder le temps suffisant. Lors de la prise de rendez-vous, nous avons annoncé une durée d'une heure environ, les entretiens ont en fait duré de 45 minutes à 1 heure 15 minutes.

Nous avons utilisé les techniques de l'entretien non directif en prenant quelques précautions auprès des professionnels qui nous connaissent[201]. Ces précautions passent par une présentation précise de notre travail de recherche et de l'intérêt de cette démarche pour les porteurs de projet, pour les conseillers financiers, mais également pour le chercheur. Nous sommes dans ce que FENNETEAU (2007) appelle le *cadre contractuel* de l'entretien. Nous procédons à un ensemble de remarques préalables à l'entretien, nous

[200] Annexe 1 a

[201] Il est tout de même à noter que le chercheur avait une certaine appréhension à l'idée de mêler recherche universitaire et anciennes relations professionnelles. Il s'est avéré que toutes ont parfaitement joué le jeu, sont entrées immédiatement dans la démarche et je tiens ici à les en remercier. Pour éviter des allusions telles que « tu sais bien de quoi je parle », nous avons demandé à ces professionnels de nous donner leur opinion personnelle.

mettons notre interlocuteur en situation en précisant son rôle ainsi que le nôtre. Il en va de même pour les engagements que les deux parties doivent respecter, à savoir l'honnêteté et la vérité. Nous prenons soin de préciser que notre démarche est confidentielle et que les noms des acteurs, pas plus que leurs propos ne seront utilisés tels quels. Tous les entretiens ont été menés de la même manière : après avoir replacer le cadre de cette discussion dans la recherche que nous souhaitons mener, nous introduisons le sujet qui nous intéresse par la question suivante : **pour vous, quels sont les éléments importants qui vont vous inciter ou, au contraire, vous retenir, de financer une nouvelle TPE** ? Nous avons laissé parler au maximum notre interlocuteur qui a emmené la conversation sur des sujets connexes lui semblant importants. Notre question de départ étant précise, nous n'avons pas rencontré de situation de « dérapage », toutes les affirmations que nous avons entendues et notées sont en lien avec notre thème de recherche. La précision de la question justifie également une durée relativement courte pour chaque cas. Notre rôle a été de nous comporter comme un miroir en utilisant les contenus manifestes ou latents[202] de notre interlocuteur (HLADY RISPAL, 2002, p 125). Nous avons bénéficié, lors de cette phase, de notre formation de commercial et de notre pratique de formateur en ce sens que nous nous sommes efforcé de ne pas induire de réponse dans nos demandes d'approfondissement. D'un point de vue tactique et même si cela demande confirmation, il nous paraît très utile de se comporter en quasi naïf, de demander des informations complémentaires de la manière la plus simple et la plus directe possible comme si nous ne comprenions pas. Cela évite une interférence entre le sens que le chercheur assigne à une affirmation et celui de l'interviewé (DE KETELE et ROEGIERS, 1993, p 164). Pour ne pas agacer l'interlocuteur par ces demandes répétées d'explications, il est bon de le prévenir au début de l'entretien et de varier les formulations et les techniques de questionnement en utilisant tour à tour les questions miroir, ricochet et relais[203]. Cette démarche naïve d'approfondissement du thème a pour avantage de limiter les compréhensions approximatives, de faire parler et d'inciter

[202] Nous avons, par exemple, demandé les raisons de certaines hésitations, d'évocation ironique ou de sourire.

[203] Nous utilisons ces techniques dans le cadre de formations commerciales : la question miroir consiste à renvoyer, en la reformulant, l'affirmation de l'interviewé, par exemple : je n'aime pas les dossiers de TPE, ils sont mal faits – question : mal faits ?, la question ricochet permet de rebondir sur ce qui vient d'être dit (exemple de réponse à la même affirmation : et alors ? qu'est ce qui vous fait dire cela ? à quel niveau ?...), la question relais permet d'aller plus loin (exemple de réponse à la même affirmation : qu'est-ce qu'un dossier bien fait ?).

l'interviewé à entrer dans une démarche plus pédagogique en ce sens qu'il va naturellement limiter le recours à un vocabulaire professionnel polysémique parfois piégeur[204]. Il s'approprie la démarche de l'entretien et perçoit son rôle de source d'informations, cela facilite la démarche et évite des tensions et de l'agacement source de biais. Cela s'est avéré un exercice assez difficile de faire parler les conseillers financiers, de les inciter à s'exprimer personnellement sur le thème qui nous intéresse, en évoquant des points plus délicats comme la pression subie ou les erreurs qu'ils peuvent commettre et leurs conséquences.

Pour préparer l'entretien suivant, nous faisons évoluer notre protocole de collecte de données à partir de notre question initiale qui elle ne change pas. Nous incluons sous forme de rappels en entête sur notre carnet de notes, les assertions du ou des conseillers précédents en rapport avec une catégorie d'éléments expliquant le phénomène qui nous intéresse. Nous procédons ensuite en deux temps distincts : 1) nous menons notre entretien non directif de manière classique ; 2) une fois que le conseiller a terminé, nous reprenons certains des thèmes abordés et nous présentons les avis des autres conseillers sur les mêmes thèmes[205]. Nous demandons à notre interlocuteur de réagir et de commenter ce qu'il vient d'entendre. Cela correspond à notre application de l'intersubjectivité contradictoire relayée. Même si les réponses semblent assez proches, nous ne faisons pas l'économie d'une confrontation, nous partons du principe que ce n'est pas à nous de décider s'il y a, ou non, quelque chose à dire.

Certaines précautions sont à prendre dans ce type de démarche. Il convient en effet **de prévenir l'interviewé dès le départ sans pour autant l'avertir de ce que nous allons demander**. Nous présentons l'entretien dans notre introduction comme devant se dérouler en deux temps, **un temps d'échange**, de dialogue et **un temps « dont nous parlerons plus tard »**. Cette démarche a, à nos yeux, deux qualités importantes : elle évite l'agacement de notre interlocuteur qui pensait que l'entretien était terminé, elle permet

[204] Nous avons une bonne connaissance du vocabulaire bancaire et de ses subtilités ; ces éléments méthodologiques sont surtout utiles pour l'immersion du chercheur dans un milieu professionnel différent du sien.

[205] Nous utilisons des formulations telles que : « vous m'avez parlé tout à l'heure de […], sur ce point, vos confrères mettent en avant les éléments suivants, je cite : […], qu'en pensez-vous ? »

également de continuer l'entretien sans que la phase précédente n'ait été affectée par l'annonce de cette confrontation des points de vue. Nous continuons notre prise de notes sur ces commentaires en les qualifiant d'intersubjectivistes.

Les six entretiens, une fois codés, font l'objet d'un double traitement. Dans un premier temps et après chaque entretien, nous avons réalisé un travail de catégorisation, de comparaison des différentes approches du financement des TPE, comparaisons qui nous ont permis de mettre en évidence des thèmes récurrents. Dans un second temps, nous ajoutons l'approche intersubjectiviste qui nous permet de synthétiser ces éléments avec plus de fiabilité. Les catégories que nous isolons sont des éléments conceptuels, agrégeant des indices au sein d'unités plus vastes. BARDIN[206] (1996) donne quatre conseils pour la réalisation d'une grille catégorielle :

- chaque élément ne peut être affecté qu'à une seule case, c'est le principe de **l'exclusion mutuelle**. Quand un élément peut être affecté dans plusieurs cases suivant son degré (ou son absence) de précision, le chercheur doit apporter un signe à cet indice et cela peut correspondre à un multi codage ;

- un ensemble catégoriel (catégorie ou sous catégorie) doit être **homogène** et comporter des indices fonctionnant sur le même registre ;

- la démarche doit prendre en compte la **pertinence** des catégories et le chercheur est conduit à éliminer des rubriques présentant un intérêt limité.

- Un ensemble de catégories est considéré comme **productif** s'il apporte des résultats riches en hypothèses nouvelles ; les catégories les plus intéressantes feront l'objet de davantage d'attention.

Les approches de chaque conseiller sont différentes de par leur sensibilité, mais en les travaillant, en les regroupant sous des concepts plus généraux, observés sous différentes

[206] BARDIN Laurence, *L'analyse de contenu*, PUF, 1996, cité par HLADY RISPAL (2002, p. 147).

formes, nous mettons en évidence des thèmes partagés et récurrents. Nous appelons thème un ensemble d'éléments qui peuvent être rassemblés dans une même catégorie plus vaste ; par exemple les *objectifs commerciaux* et les *possibilités de sanction en cas de mauvais choix du conseiller* répondent au thème de la *pression de la banque*. Nous avons réalisé un travail de comparaison des différentes approches en mettant en avant les similitudes, mais également les divergences, la présence de certains éléments comme leur absence. Le nombre d'entretiens exploratoires s'est avéré suffisant en ce sens que les derniers ne nous ont apporté aucun nouveau thème, seulement quelques variations dans leur interprétation. Nous sommes arrivé à une saturation théorique. Le nombre assez faible de cas et la durée « modeste » des entretiens s'expliquent par leur focalisation sur un sujet très précis. Nous n'avons pas à comprendre le cadre général de la relation et le passage dans le vif du sujet est assez rapide.

Nous avons construit une matrice ordonnée des différents indices en les classant de l'empirique vers le conceptuel, en élevant à chaque fois le niveau d'abstraction. Nous avons mis en évidence assez vite les principaux thèmes que nous souhaitons étudier.

L'utilisation de l'intersubjectivité contradictoire relayée nous a permis d'enrichir notre méta matrice. Nous avons, en effet, réalisé un classement des thèmes sous forme de matrice avec leurs auteurs. L'utilisation de cette démarche intersubjective donne des synthèses cohérentes entre le thème et l'interprétation des cas, dans une démarche de consensus général. Nous rajoutons une colonne pour les définitions conceptuelles intersubjectives.

	Conseiller 1	Conseiller 2	Synthèse intersubjective
Thème 1	Approche personnelle	Approche personnelle	Approche partagée
Thème 2	Approche personnelle	Approche personnelle	Approche partagée

Tableau 4.03 : Matrice thématique intersubjective

4.4.2.4. Résultats de l'approche exploratoire

Cette approche exploratoire avait pour objectif de nous aider à préciser notre objet de recherche en allant voir sur le terrain ce sur quoi nous pouvons travailler en rapport avec notre thème plus général inclus dans la compréhension des déterminants de l'entretien de financement entre un porteur de projet novice et un conseiller financier. Nous souhaitions également savoir si notre interrogation personnelle est un élément partagé par les acteurs et s'il y a matière à réaliser une recherche universitaire.

Ces échanges imprécis au regard de notre objet de recherche sont extrêmement riches d'enseignements pour la suite de notre démarche. Nous pouvons classer ces enseignements comme suit.

- Les conseillers financiers sont des acteurs incontournables du processus entrepreneurial, même en l'absence de financement bancaire. La loi oblige, en effet, les entreprises à détenir un compte professionnel que le conseiller est en droit de refuser. Dans le cas de demande de financement, le conseiller dispose de nombreux outils d'aide à la prise de décision comme des analyses économiques conjoncturelles sur les activités ou les éléments synonymes de réussite métier par métier (tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion par exemple). Ces données sont souvent utilisées après l'entretien, car celui-ci est assez court et le conseiller financier ne va pas consulter ces bases immédiatement. Il utilise prioritairement pendant l'entretien les éléments issus de son expérience, sa connaissance des entreprises et des particularités locales. Les outils d'aide à la décision et le scoring sont des éléments secondaires de l'entretien de financement. Ils viennent pondérer et formaliser l'avis du conseiller financier qui apparaît comme un premier filtre dans le processus de décision de financement. En effet, le financement des créations ou reprises de TPE par des porteurs de projet novices représente un dossier en dehors de la délégation du conseiller financier qui n'est donc pas autorisé à accorder seul les crédits. Il doit systématiquement passer par une démarche collégiale plus ou moins centralisée où sa participation est plus ou moins

forte. L'avis du conseiller ressort comme un élément déterminant de la demande de financement et, généralement, cet avis est suivi, sauf si des éléments en dehors du champ de connaissance du conseiller viennent perturber la réflexion.

- Il ressort que la dimension humaine dans l'entretien est un élément primordial influençant la suite de la procédure. Les conseillers financiers attachent beaucoup d'importance à savoir qui est leur interlocuteur et pourquoi il souhaite créer une entreprise.

- Les éléments *hard* comme les comptes prévisionnels ou l'activité de l'entreprise ne jouent pas immédiatement un rôle dans l'entretien, sauf s'ils correspondent à des engagements sur lesquels la banque ne souhaite plus aller.

- L'analyse des entretiens révèle comme thèmes constituant l'envie de financer une TPE :

  - des éléments propres au **projet** (exemple : l'activité, le business plan, les garanties) ;
  - des éléments propres au **porteur de projet** (exemple : l'expérience, les motivations) ;
  - des éléments issus du **couple porteur - projet** (cohérence avec un choix de vie) ;
  - des éléments propres au **conseiller financier** (exemple : l'expérience, la qualité) ;
  - des éléments internes à **l'entretien** (exemple : la perception du prospect par le conseiller, attitudes du prospect) ;
  - des éléments liés à la **politique de la banque** (exemple : la pression commerciale) ;
  - des éléments **contextuels** (exemple : la conjoncture économique et sociale locale).

Ces thèmes restent assez larges et se présentent sous la forme de pistes de recherche et non pas sous la forme de premiers éléments de réponse. Notre démarche jusqu'ici consiste à

cerner notre objet de recherche et entrevoir les éléments sur lesquels nous devons travailler. Il ne s'agit que d'une présentation différente des éléments mis en évidence par notre première démarche exploratoire, cette présentation étant une précaution supplémentaire traduisant notre attente du terrain d'éléments nouveaux. Nous allons travailler sur des pistes de recherche et non pas chercher à confirmer ou infirmer des éléments partiellement éclairés.

En conséquence, ce premier contact avec le terrain précise notre question de recherche jusque là large et équivoque. Ce resserrement de notre objet de recherche facilite notre démarche, la guide au travers de nos approches théorique et empirique. Le terrain nous apporte également la confirmation du bien-fondé de notre questionnement initial partagé par les acteurs bancaires et les porteurs de projet. Nous avons aussi décidé de chercher :

> **en quoi consiste l'envie[207] de monter un dossier de financement d'une nouvelle TPE portée par un entrepreneur novice, quels en sont les éléments constitutifs et comment émerge cette envie à partir des interactions entre le porteur de projet et le conseiller financier au cours du premier entretien**.

La construction d'un objet de recherche doit permettre, selon ALLARD-POESI et MARECHAL (in THIETART, 2003), de créer ou de découvrir des objets théoriques, empiriques ou méthodologiques. Il traduit l'abstraction que nous souhaitons mener à partir des informations empiriques dont nous disposons et de celles que nous allons recueillir. Cet objet synthétise notre projet d'apport de connaissances. Quatre finalités sont possibles à cette démarche : expliquer, prédire, comprendre et changer. Notre question de recherche est résolument explicative en ce sens que nous souhaitons présenter les éléments déterminants de l'envie de financer une TPE et leur impact sur la prise de décision finale. Nous ne sommes pas dans une recherche de liens directs de cause à effet où l'application d'une démarche standardisée conditionne les résultats. La complexité de la réalité, le jeu des acteurs, les contextes et les enjeux individuels (CLENET, 2007, p 63) rendent utopique

[207] Nous différencions l'envie de l'intention en ce sens que l'envie est un élément moins engageant, moins réfléchi que l'intention, même si ces termes sont proches et souvent utilisé en tant que synonymes.

une telle approche. Nous souhaitons observer, comprendre et expliquer des phénomènes dans un environnement et des processus non linéaires comme peut l'être le processus entrepreneurial dans sa globalité.

Cette réduction à l'envie de monter un dossier de financement par le conseiller bancaire suite au premier entretien correspond également à la volonté de modéliser ce phénomène. Il est important pour le chercheur de savoir délimiter son objet de recherche afin de disposer d'un ensemble précis et clair sur lequel il va pouvoir concentrer sa réflexion. Nos possibilités en temps et en moyens ne nous permettent également pas de procéder à un travail de trop grande ampleur comme l'approche bilatérale de notre dyade. La démarche incluant la vision du porteur de projet semble difficilement réalisable et peut être l'objet un travail de recherche ultérieur à part entière[208].

Notre première approche du terrain va également nous permettre de construire un guide d'entretien semi-directif pour notre seconde collecte d'informations.

4.4.3. Conséquences pour notre recherche

À partir de notre objet de recherche, nous pouvons nous assigner des objectifs à un niveau théorique par la modélisation de l'envie de financer un primo créateur par un conseiller financier. A un niveau méthodologique, nous souhaitons creuser l'approche intersubjectiviste contradictoire relayée. À un niveau pratique, nous souhaitons apporter une meilleure compréhension des acteurs du terrain des éléments importants de l'entretien de financement. Cette meilleure compréhension peut être facilement déclinable en outils managériaux susceptibles de permettre d'améliorer les chances des porteurs de projet d'être financés par les banques.

La suite de notre démarche emprunte le cheminement suivant : le financement d'une TPE

[208] Il serait, en effet, intéressant de voir comment évoluent les porteurs de projets face à la banque en intégrant les résultats de la présente recherche et en assurant une préparation adéquate à l'entretien.

est un élément du processus entrepreneurial qui va mettre en exergue des éléments propres au porteur de projet en tant qu'entrepreneur ainsi que des éléments liés au contexte de la relation, aux environnements contingents. L'approche théorique de l'octroi de crédit précise le cadre général de la relation bancaire initiale. Les théories de la genèse de la confiance nous permettront de comprendre comment un accord est possible entre entrepreneur et banquier dans un laps de temps très court en prenant en compte les éléments mis en évidence dans les corpus précédemment cités auxquels nous avons ajouté la complexité de l'asymétrie d'information et de la rationalité limitée des acteurs.

D'un point de vue méthodologique, nous apportons une contribution aux professionnels en activité souhaitant **mener une recherche sur leur thème d'activité** en précisant les difficultés et les possibilités qu'offre une telle situation. Plus particulièrement, nous présentons **une méthodologie itérative ayant pour base l'expérience professionnelle**. Nous confrontons cette expérience au terrain, puis nous triangulons les résultats avec la littérature. Nous développerons cette partie dans la section méthodologie.

D'un point de vue pratique, nous souhaitons apporter aux porteurs de projet une grille de lecture des conseillers financiers afin de faciliter la préparation de l'entretien, de démystifier la banque en précisant son rôle et ses prérogatives, **de fournir un vade-mecum de la relation initiale porteur de projet - banquier**. Notre but n'est pas de fournir une méthode de la création d'entreprise à appliquer à la lettre que nous critiquons d'ailleurs, mais de mettre en évidence les éléments importants que le porteur novice de projet devra préparer et auxquels il n'a pas forcément pensé. À l'instar de PATUREL et SAVALL (1999, p 2), nous pensons que le chercheur est redevable envers la Société des moyens et du statut qu'elle lui accorde et qu'il doit se soucier de lui retourner le résultat de son travail et essayer de répondre aux grandes questions du moment, sans pour autant avoir à s'attaquer à tous ses maux.

Conclusion du chapitre 4

L'objectif de ce chapitre était de préciser l'entretien de financement entre un conseiller financier et un porteur novice de projet de création d'une TPE. Après avoir resituer la prêt bancaire comme une activité à risque pour l'établissement financier et mis en avant le comportement des porteurs de projet vis-à-vis des banques, nous présentons dans un premier temps une réflexion personnelle issue de notre expérience professionnelle. À partir de celle-ci et des questionnements qu'elle a fait naître en nous, nous avons parcouru la littérature pour y chercher des éléments de réponse. Nous nous sommes concentré sur la prise de décision du conseiller financier de monter, ou non, un dossier de demande de prêt. Cette décision est replacée dans un cadre d'asymétrie d'informations, rendue plus importante du fait du caractère « opaque » des TPE et de rationalité limitée des acteurs. La difficulté de percevoir la qualité des dossiers peut conduire, d'une certaine manière, à un rationnement du crédit auprès de cette population d'entreprises. Face à ces difficultés, et dans une démarche de recherche de performance, les banques ont développé des outils d'aide à la prise de décision, de scoring, qui guident le conseiller dans sa démarche et dans la tarification des dossiers.

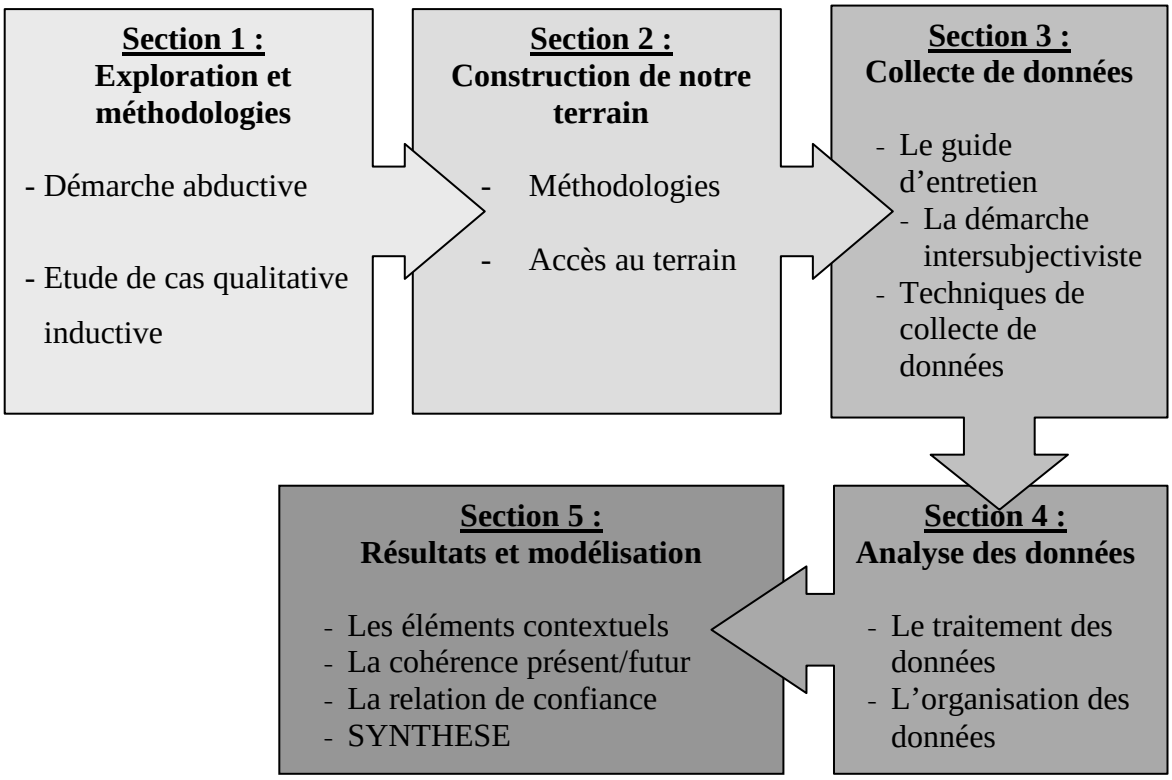
Cette première étape nous conduit à nous interroger sur les éléments importants d'une demande de prêt, sur ce qui donne envie au conseiller de monter un dossier ou, au contraire, ce qui va l'en dissuader.

Nous avons entrepris une première approche du terrain pour compléter notre démarche précédente. Nous avons ainsi identifié sept thèmes importants relatifs au projet et au porteur de projet, au conseiller financier et à la banque, à l'entretien lui-même et enfin au contexte général de la relation.

Cette démarche nous amène à préciser notre objet de recherche relatif à l'envie de monter un dossier de financement d'un porteur novice de projet de création d'une TPE.

Notre première approche exploratoire nous permet également de construire un guide d'entretien semi-directif destiné à la collecte d'informations développée dans le chapitre 5.

Chapitre 5 : Exploration et modélisation empirique



Nous avons discuté dans les chapitres précédents de notre positionnement épistémologique et des conséquences méthodologiques liées à notre première approche du terrain. Une méthode se décompose en outils de collecte de données empiriques et en modalités d'analyse de ces informations. L'approche du terrain est également un point important pour le chercheur qui doit étudier le degré d'inférence de son intervention sur la qualité de son recueil. Pour VERSTRAETE (1997, p 186), la méthode se décompose en dimension instrumentale, analytique et contextuelle. Le chercheur dispose pour ce faire d'un arsenal méthodologique existant auquel il peut apporter une part de créativité. Il doit veiller à la validité de sa démarche, à sa cohérence entre sa problématique, les dimensions théoriques et son rapport aux données empiriques tout en étant honnête sur les possibilités de biais ou d'errance de sa démarche (WACHEUX, 1996[209]). C'est dans un souci de scientificité et de cohérence que nous avons développé notre démarche, tout en étant conscient des limites liées à notre intervention, à notre sensibilité de chercheur et à la nécessaire rationalisation, condensation des données avec le risque de perdre en précision lors des phases d'analyse et de rédaction. Ces deux derniers points impliquent le chercheur de manière forte dans *sa fonction de créateur de sens* et peuvent conduire à des erreurs. Nous présentons donc notre méthodologie de manière précise afin que le lecteur puisse y percevoir nos efforts de cohérence et les précautions que nous avons prises, même si nos choix peuvent être critiqués, ce que nous ne manquons pas de faire nous-même.

5.1. Exploration et méthodologies

5.1.1. Approche abductive dans sa globalité

Explorer et tester correspondent aux deux processus d'élaboration de connaissances. Notre volonté de découvrir, de comprendre, d'expliquer (et d'aider indirectement à la prédiction)

[209] WACHEUX Frédéric, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996, cité par VERSTRAETE (1997, p 187).

ce qui se passe lors de l'entretien de financement correspond à une démarche exploratoire. Cette démarche nous amène naturellement à concevoir des objets théoriques nouveaux, à repenser des articulations entre des théories existantes. La logique qui correspond naturellement à notre approche est l'induction : *« il s'agit d'une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes. Au sens propre du terme, il n'y a induction que si, en vérifiant une relation (sans rien démontrer), sur un certain nombre d'exemples concrets, le chercheur pose que la relation est vraie pour toutes les observations à venir »* (CHARREIRE et DURIEUX in THIETART, 2003, p 60). L'induction confère à la découverte une constance a priori, une loi. Notre travail n'a pas l'ambition de donner naissance à une théorie universelle ou formelle. Pris dans sa globalité, notre démarche méthodologique telle que présentée dans notre design de recherche est une approche hybride alternant terrain et littérature. La démarche abductive correspond à cette volonté d'exploration hybride : nous mettons en évidence des éléments en provenance du terrain que nous éclairons avec des concepts théoriques en provenance de la littérature. Notre démarche est inductive dans la première partie, car nous souhaitons modéliser l'entretien de financement à partir des collectes de données issues des entretiens. Nous ne souhaitons pas alterner cette phase avec une phase de test mais avec une phase de discussion typique de l'abduction telle que définie par KOENIG (1993) : *« L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses […]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter »* (KOENIG, 1993, cité par CHARREIRE et DURIEUX in THIETART, 2003, p 61). Nous souhaitons donc passer des faits établis par l'observation à l'énonciation de lois et théories substantives (en relation directe avec des éléments empiriques pour GLASER et STRAUSS, 1967) conçues comme un ensemble de propositions reliées les unes aux autres et spécifiant un phénomène théorique. Nous nous efforcerons de rendre l'expression de celles-ci réfutable et testable empiriquement. Nous éclairons ensuite nos résultats avec des éléments issus de la littérature. Le raisonnement abductif ne s'oppose pas aux deux autres approches inductive et déductive, il les intègre au sein d'un processus plus global. Chaque

élément contribue de manière spécifique au processus de production de connaissances. Nous sommes clairement dans la boucle récursive abduction – déduction - induction schématisée par DAVID (1999, p 5) et qui combine les trois formes dans la production de connaissances scientifiques.

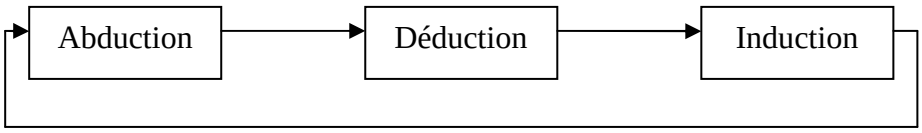


Figure 5.01 : la boucle récursive selon DAVID (1999).

Pour reprendre les éléments développés par DAVID et les appliquer à notre démarche, cette articulation peut se formaliser comme suit.

- *Une hypothèse explicative est construite par abduction pour rendre compte des données posant problème* : le chercheur est confronté à une interrogation persistante au travers de ses expériences professionnelles, interrogation renforcée par la littérature ; **les informations soft sont prépondérantes dans la démarche de financement d'un porteur de projet novice par un conseiller financier**.

- *Les conséquences de cette hypothèse sont explorées par déduction ;* si nous proposons cette hypothèse, il y a certainement d'autres « indices » pour conforter notre point de vue : les résultats de notre première approche exploratoire confirment l'importance de ces éléments dans la prise de décision du conseiller.

- *L'induction permet une mise à jour des règles ou théories mobilisées ;* le conseiller financier ne financera pas un dossier qu'il « ne sentira pas ».

- *Si les règles sont infirmées, alors il faut reformuler – par abduction – de nouvelles hypothèses explicatives et le cycle recommence ;* pour nous, « sentir le dossier » correspond à faire confiance au prospect, à adhérer aux mêmes conventions, à

mettre des parties prenantes sur la même longueur d'onde[210].

5.1.2. L'étude de cas qualitative inductive

Dans le cadre de notre démarche exploratoire qualitative de type inductif, les méthodes empiriques sont les plus adaptées, car elles permettent l'élaboration de nouveaux objets théoriques. Les méthodes à notre disposition sont multiples : observation, interview, enquête, simulation, expérimentation… Chacune d'elles peut être mobilisée pour constituer notre outil de collecte de données. Elles présentent toutefois des caractéristiques particulières qui orientent le choix du chercheur.

Méthodes	Description	Application à notre recherche
Simulation (CARTIER et FORGUES, 2006)	La simulation est basée sur la réalisation d'un modèle résultant d'un processus d'abstraction de la réalité. Les relations entre les variables sont définies et le modèle est réalisé avec un outil informatique permettant de générer des situations nouvelles par variation des éléments. Ce modèle sert également à générer des données qui sont ensuite comparées aux données collectées. La simulation présente trois intérêts : elle impose une formalisation poussée de la théorie sous-jacente ; elle permet de modifier des paramètres du modèle et d'observer les conséquences ; elle aide à la découverte de relations entre des phénomènes sociaux complexes.	Cette méthode n'est pas adaptée au stade de la recherche où nous nous trouvons. Elle suppose une définition précise de la théorie sous-jacente vue comme un ensemble d'hypothèses reposant sur la définition des variables et la nature de leurs relations, c'est justement un des éléments que nous souhaitons éclairer.

[210] Nous explorerons ces pistes théoriques dans le chapitre suivant.

Expérimentation (SEVILLE, 2006)	L'expérimentation désigne la mise en place d'un dispositif contrôlé (jeu de rôle par exemple) permettant de tester les relations de causalité entre une ou plusieurs variables indépendantes (les causes) et une variable dépendante (l'effet). La méthode expérimentale peut être un mode de construction des connaissances en stratégie permettant de révéler, mieux que d'autres méthodes empiriques, le modèle théorique sous-jacent du chercheur. Elle peut aussi favoriser la production d'hypothèses, en rendant accessibles à l'expérimentateur les modes selon lesquels les unités expérimentales s'approprient, utilisent et gèrent les situations stratégiques. Elle est complémentaire à d'autres méthodes comme la recherche intervention ou l'approche historique. L'expérimentation apparaît comme un moyen de contrôle ou de génération de nouvelles hypothèses.	L'expérimentation suppose un stade avancé de modélisation de la théorie sous jacente incompatible avec la démarche inductive qui est la nôtre dans la phase de terrain. Elle peut être utilisée dans une phase ultérieure pour tester certaines préconisations issues de notre travail auprès de porteurs de projet comme la préparation orale (structure et entraînement) de la présentation du projet qui sera faite au conseiller.
Entretien de groupe (FENNETEAU, 2007)	L'entretien de groupe consiste à réunir des individus au sein d'un collectif et de les amener à parler d'un thème précis. L'intérêt de l'approche par le groupe est de bénéficier de la *dynamique de groupe* favorable à la discussion et à l'ouverture de chacun. Cette dynamique est issue des tensions positives entraînant le groupe dans la discussion et la recherche de consensus ainsi que de tensions négatives propres à la lutte d'influence des prétendants au leadership. La dynamique conduit à un équilibre entre les acteurs autour d'une approche commune satisfaisante pour tous. Le point fort de cette démarche est la création d'interactivités entre les acteurs enrichissantes et plurielles, limitant ainsi les éléments trop personnels et subjectifs.	L'intérêt de l'entretien de groupe dans notre démarche est l'intersubjectivité contradictoire permettant, avec une bonne présentation et une bonne animation du groupe, de travailler sur l'élaboration de positions communes autour des sujets qui nous intéressent. Cette démarche pose de nombreux problèmes, le premier étant l'organisation d'un tel échange que nous voulons multi-enseignes. De plus, certains phénomènes de groupe sont pénalisants dans notre démarche comme le fait de se cacher derrière les propos du leader pour éviter d'avoir à se dévoiler. Les résultats sont sujets à caution.

Observation (BAUMARD et alii, 2003)	L'observation consiste, pour le chercheur à collecter des informations *de visu* sur les processus ou les comportements au sein de l'organisation. L'observation est basée sur des éléments factuels et non plus discursifs comme ils peuvent l'être pour les entretiens. L'observation peut être externe, non participante, ou interne, participante, avec des positions intermédiaires. Dans l'approche participante, le chercheur intervient dans la vie de l'organisation de manière plus ou moins marquée.	Nous pouvons envisager deux approches relevant de l'observation. La première consiste à observer sans intervenir les entretiens de financement et éventuellement de procéder à un échange ultérieur avec chacune des parties. Nous avons déjà discuté de l'impossibilité de cette démarche. La seconde approche relève de l'observation dissimulée à l'instar de la démarche de ROBITAILLE (1987). Nous pouvons nous faire passer pour un porteur de projet novice et présenter notre demande de financement auprès de conseillers financiers. Cette démarche pose le problème d'accès aux représentations du conseiller que nous pouvons difficilement appréhender, à moins de mettre en place un système complexe de collecte d'informations.
Questionnaires	Les questionnaires permettent de mesurer des variables précédemment mises en évidence par une approche qualitative. C'est une démarche bien adaptée aux méthodes quantitatives.	Nous n'optons pas pour cette approche car nous attendons du terrain des éléments nouveaux ou corroborant.

Tableau 5.01 : Les méthodes d'accès au terrain.

À ces méthodes, nous pouvons ajouter la quasi-expérimentation qui permet de développer des designs sophistiqués palliant l'absence de randomisation. L'expérimentation naturelle permet de tirer partie de conditions historiques. Toutes ces approches ne permettent pas de répondre à notre volonté de compréhension d'un phénomène complexe contextualisé.

Pour RAGIN[211] (1999) la meilleure méthode pour comprendre un phénomène en profondeur est **l'étude de cas**. Cette méthode permet de répondre à la question

[211] RAGIN (1999 et 2000) cité par CURCHOD (2003), présente une approche comparative des cas assez proches des matrices préconisées par MILES et HUBERMAN, mettant en évidence les similitudes et les divergences ainsi que les recherches de causalité, également réalisables par un codage axial.

« comment ? ». Nous souhaitons appréhender des phénomènes contextualisés, dans une optique de modélisation. Selon YIN (1990), « *une étude de cas est une étude empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour lequel de multiples sources de données sont utilisées* ».

Le succès d'une étude de cas repose sur au moins trois critères (RAGIN, 2000) : le nombre d'aspects considérés dans le cas, la capacité du chercheur à montrer que son étude englobe tous les aspects qu'il a considérés comme théoriquement pertinents, et la reconnaissance par les pairs que tous les aspects pertinents ont été envisagés. Notre design de recherche et la démarche itérative que nous avons choisis, couplés à la précision de notre objet de recherche nous permettent d'avoir une vision complète de l'entretien de financement. Nous avons pour cela utilisé tour à tour notre expérience professionnelle, la littérature, une démarche exploratoire, une analyse théorique de cette démarche et une suite d'études de cas. L'étude de cas dans cette approche abductive est un mélange de faits et d'analyse. Le chercheur, dans un souci de rigueur, doit distinguer ce qui relève des faits et ce qui relève de l'analyse. Dans notre démarche, nous procédons à une dichotomie entre la phase empirique donnant lieu à une première modélisation et l'analyse éclairée par différentes perspectives théoriques aboutissant à une nouvelle modélisation. Nous sommes en fait confronté à trois niveaux dans cette démarche en Sciences de Gestion : les faits bruts, même s'ils s'avèrent ici réduits à des éléments contextuels, les représentations de ces faits par les conseillers financiers que l'on peut comparer, la création de sens du chercheur qui interprète les données.

Nous utilisons l'étude de cas qualitative inductive comme stratégie de recherche. Elle emprunte de nombreuses facettes de la Grounded Theory (GLASER et STRAUSS, 1967) sans s'y fondre complètement, ce qui nous est a priori impossible, eu égard aux connaissances antérieures que nous mobilisons et qui empêchent la démarche naïve de constitution de théorie uniquement à partir d'observations, d'entretiens comme le préconise cette démarche. L'étude de cas qualitative inductive repose selon HLADY RISPAL (2002, p 45) sur deux postulats A et B et quatre prescriptions, a à d.

- Les postulats :

A. Le recours à des observations détaillées.
B. L'absence d'engagement a priori vis-à-vis de tout modèle théorique.

Notre démarche de recherche est concentrée sur un thème très précis, ce qui nous permet de collecter des données détaillées dans un laps de temps assez court. L'utilisation systématique de questions d'approfondissement permet également de préciser chaque idée de nos interlocuteurs. Nous essayons de faire s'exprimer les éléments influencés par le contexte, l'environnement. Notre expérience joue ici un rôle capital car nous connaissons une grande partie de ces influences. Le fait d'amener l'interviewé sur ce terrain lui permet de développer des éléments connexes que nous n'avions pas envisagés. En ce qui concerne le second postulat, nous allons sur le terrain avec un schéma en tête constitué par nos propositions. Nous n'accordons pas à cet ensemble le statut de modèle théorique et nous nous efforçons de collecter les données avec le maximum d'ouverture et de neutralité pour nous permettre de découvrir des patterns nouveaux, avec une utilisation classique de la démarche inductive. Nous ne cherchons pas à vérifier ou tester nos propositions de manière explicite.

- Les quatre prescriptions :

a) La recherche qualitative est guidée par des considérations théoriques plus que déterminée par des considérations techniques.
b) La recherche qualitative se concentre sur l'analyse de phénomènes contextualisés.
c) La recherche qualitative se concentre non sur les explications de faits, mais sur les explications de processus.
d) L'observateur est à la fois sujet et objet, car il interfère avec les phénomènes observés. Il doit en tenir compte dans la production des informations et de la connaissance.

- Pour la prescription a), notre objectif est clairement de mettre en évidence des liens entre les phénomènes pour mettre en place un ensemble d'hypothèses nous servant à construire notre théorie. Nous attachons toutefois une importance particulière à la collecte de données en tant que considération méthodologique et technique. Certes, l'aspect théorique l'emporte sur le technique et nous n'hésitons pas à sortir de nos guides d'entretien pour explorer des voies nouvelles quand le terrain nous en donne l'opportunité. Cette démarche incrémentale est celle que nous avons choisie même si la précision de notre objet et la phase exploratoire préliminaire ont réduit les possibilités de découverte de concepts nouveaux. Il n'empêche que la volonté de travailler sur des données pertinentes et valides conduit le chercheur à un travail particulier sur le mode de collecte de données tant dans sa forme (avec de notre part une réflexion importante sur la neutralité de notre discours et le fait de ne pas suggérer de réponse), que sur le fond où nous utilisons des éléments méthodologiques destinés à limiter l'impact des subjectivités individuelles (l'intersubjectivité contradictoire relayée).

- Nos différentes études de cas se distinguent d'une approche plus classique uniquement centrée sur les entretiens par la prise en compte d'éléments contextuels. Nous approchons cette dimension de deux manières. 1) Nous précisons autant que faire se peut les particularités de l'interviewé qu'elles lui soient extérieures, indépendantes (spécificité de la banque[212], montant de délégation, âge, zone géographique, ancienneté…) ou personnelles, dépendantes (situation au sein de la banque, relation avec la direction). Nous utilisons alors des principes de l'observation non participante non systématique où nous relevons certains

[212] Décider du financement d'un porteur novice de projet de création d'une TPE sans expérience ne recouvre pas la même réalité pour le conseiller financier d'un établissement bancaire à l'autre. Le Crédit Mutuel, par exemple, accorde une importante délégation aux agences et aux conseillers financiers qui décident, seuls ou en concertation, pour 95 % des dossiers. L'aspect humain de la décision est important, même si de nombreux outils d'aide à la décision sont utilisés pour évaluer la demande. La Société Générale utilise un système de scoring couplé à un système expert centralisé : la décision de financer se fait à distance sur des éléments de notation. Précisons que nous ne jugeons pas ces systèmes et que notre discours se doit d'être dégagé de tout jugement de valeur, les systèmes présentant des avantages et des inconvénients et ont globalement des résultats assez proches comme en atteste leur pérennité respective.

indicateurs enrichissant notre base de données (YIN[213], 1989). Certains de ces éléments sont objectifs, d'autres moins[214]. 2) Nous nous positionnons dans une approche théorique où le contexte est important et nous creusons naturellement ces effets avec le conseiller pour en percevoir les dimensions et leur intensité. Nous attachons une importance particulière aux spécificités, aux particularités de chaque cas, que cela concerne notre interlocuteur ou son insertion dans un contexte plus vaste.

- L'intérêt de l'étude de cas dans notre démarche est de pouvoir expliquer le financement des porteurs novice de projet de création de TPE sans expérience. Nous nous situons face à un phénomène dynamique que nous ne pouvons expliquer qu'avec une approche processuelle. Nous mettons en évidence les éléments constitutifs dans le cadre de l'élaboration du phénomène par le conseiller financier. C'est l'ensemble des éléments factuels, leur complémentarité et surtout leur effet sur le conseiller et sur sa volonté de financer qui nous intéresse. Nous souhaitons décrire, mais également comprendre et expliquer. Notre démarche cumule donc une recherche sur le contenu pour mettre en évidence de quoi se compose l'entretien de financement (la description) et une recherche sur le processus pour décrire et expliquer l'évolution dans le temps des éléments composant l'entretien et de nature à influencer la décision du conseiller (le comment et le pourquoi). Notre approche reste modeste sur l'aspect processus qui sert davantage à enrichir l'approche sur le contenu. Elle est compatible avec l'optique téléologique[215] de la progression des événements vers la décision de financer ou non le porteur de projet. Nous nous

[213] YIN (1989 et 1990) cité par ROYER et ZARLOWSKI (in THIETART, 2003).

[214] La relation avec les décideurs (département engagements) est assez difficile à percevoir pendant l'entretien, car c'est une information fortement liée à l'image du conseiller qui peut être incité à ne pas nous dire la vérité et ne pas abîmer cette image de professionnel de la banque. Nous pouvons toutefois obtenir cette information par d'autres moyens. Nous en avons mis deux en place : le premier consiste en une analyse orientée du discours du conseiller financier en cherchant les éléments le positionnant vis-à-vis des engagements (refus de dossier, exigences de garanties), le second consiste à demander aux directeurs régionaux de rencontrer des conseillers financiers ayant une approche risque très rigoureuse et des conseillers un peu plus laxistes. Cette question entraîne souvent des commentaires nous renseignant sur les relations attendues.

[215] Voir VAN DE VEN et POOLE, 1995, *Explaining Development and Change in Organizations*, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, cités par GRENIER et JOSSERAND (in THIETART, 2003).

concentrons sur les éléments qui justifient la construction de la décision de financer : le **pourquoi**, ainsi que ceux qui participent à cette construction : le **comment**.

- La situation particulière du chercheur en tant que sujet et objet interférant avec les phénomènes observés a été développée dans le chapitre 3 relatif à notre positionnement épistémologique. Nous préconisons une démarche autocritique et autoréflexive permanente pour limiter les risques de biais importants. Nous sommes conscient que ces interférences sont de nature perturbantes. Nous savons également qu'avancer avec cette idée en tête permet d'en limiter les effets négatifs.

Nous nous intéressons au comment et au pourquoi des phénomènes observés. L'objectif est ici de comprendre les dynamiques sans tomber dans la simplification. Notre objectif théorique de modélisation a commencé par un objectif de recherche clair pour collecter des informations spécifiques. Cela nous permet de choisir des « sujets » (les cas) et les questions à aborder. Ces idées a priori nous permettent également, si elles sont vérifiées sur le terrain, de bénéficier d'une base empirique plus solide, validée (EISENHARDT, 1989), propre à l'énonciation d'hypothèses, dont l'ensemble constitue une théorie. Nous attendons du terrain d'éventuelles modifications de nos questions de recherche. L'étude de cas comme stratégie de recherche est souvent utilisée dans la phase exploratoire de la démarche. On parle de méthode de recherche liminaire (HLADY RISPAL, 2002, p 52), forcément partielle. Elle correspond à notre premier contact avec le terrain. Elle peut être complétée par une phase empirique complémentaire destinée à valider les éléments découverts dans l'exploration. Pour notre part, nous avons mené une première approche exploratoire que nous souhaitons compléter de deux manières : une démarche empirique qualitative et un éclairage par différentes approches théoriques.

5.2. Construction de notre terrain

5.2.1. Recommandations méthodologiques

Nous nous inspirons des travaux de synthèse de Kathleen EISENHARDT (1989, 1991) sur la construction de théories à partir d'études de cas. La sélection des cas est ici un élément important, tout autant que pour le test d'une hypothèse. L'échantillon est choisi pour une raison théorique et non pas statistique. Nous ne procédons pas à une sélection aléatoire, notre choix est fait pour approfondir les thèmes mis en évidence dans notre approche exploratoire complétant nos propres propositions. Notre idée est de rencontrer des conseillers financiers présentant des profils divers, dans des établissements différents, qui nous apporterons des informations permettant de généraliser les résultats et de les vérifier auprès de tous les cas. Les éléments que nous jugeons discriminants sont les suivants : banque, sexe, âge, années d'expérience en tant que conseiller clientèle TPE, lieu d'exercice. Notre échantillon n'a pas de taille déterminée à l'avance en dehors des préconisations relevées dans la littérature qui conseille de quatre à dix cas. Nous avons la possibilité de rencontrer plus de conseillers financiers si les besoins de la recherche se font ressentir. La taille de l'échantillon, dans une démarche qualitative, répond aux mêmes critères de précision que dans une approche quantitative. Plus l'échantillon est important en termes d'unités le composant, plus les informations obtenues reflétent la réalité. Nous nous attacherons à identifier dans l'analyse les cas de réplication littérale (deux ou trois selon YIN ; 1990). Nous considèrerons notre échantillon comme suffisant quand nous aurons atteint le principe de saturation théorique : les nouveaux cas n'apportent plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. Cette idée de saturation n'est pas une certitude et c'est au chercheur de juger de l'exhaustivité de sa démarche et de l'utilité ou non d'étudier de nouveaux cas. Ces deux principes de saturation théorique et de réplication permettent d'augmenter la validité interne de la démarche. La validité externe peut être obtenue en faisant varier certains paramètres du contexte d'observation : lieu géographique, âge, sexe, expérience. Nous reprenons ici les éléments qui nous ont servis à construire notre échantillon de conseillers financiers.

5.2.2. Modalités d'accès au terrain

À partir de la phase exploratoire destinée à préciser notre objet de recherche, nous avons mis en évidence les thèmes que nous souhaitons aborder avec les conseillers financiers. Nous avons construit un guide d'entretien semi-directif que nous présenterons dans le détail plus tard. Pour la prise de contact avec le terrain et la construction de notre échantillon, nous avons opté pour une démarche « hiérarchique », à savoir nous avons pris rendez-vous dans un premier temps avec les responsables régionaux des banques commerciales, ce que nous avons vu précédemment. Cette démarche vise à informer les hiérarchies et à obtenir leur aval pour des rendez-vous avec les conseillers. D'une part, cela nous crédibilise vis-à-vis des acteurs que nous allons rencontrer, d'autre part, cela nous évite de nous retrouver dans une situation délicate : nous utilisons, en effet, un temps de travail des conseillers destiné à une production commerciale. Ces entretiens se sont également avérés riches pour le chercheur : les directeurs rencontrent également des porteurs de projet et bénéficient d'une approche plus complète de la relation conseiller financier – porteur de projet, en intégrant les impératifs en termes commerciaux et en termes de risque. Nous avons donc organisé notre accès au terrain et aux sources d'informations en tenant compte de cette contrainte de temps commercial et en suivant les préconisations de THIETART (2003, p 242) relatives à la construction d'une relation de confiance propice à l'ouverture des établissements bancaires à nos sollicitations. Nous avons anticipé les objections relatives à l'utilisation d'un temps de travail productif pour rencontrer les conseillers en proposant de situer les interviews sur les mois creux en termes d'activité, à savoir juillet et août 2006[216]. Deux points sont à noter : 1) la voie hiérarchique nous a permis d'obtenir aisément les rendez-vous mais elle peut être source de biais en ce sens que le conseiller que nous rencontrons peut se sentir obligé dans la démarche et ne pas répondre avec la franchise et le naturel auxquels nous aspirons ; nous avons ce risque en tête et nous nous organiserons dans l'entretien pour mettre l'interviewé en situation « confortable », propice au dialogue et à l'ouverture des propos à une dimension personnelle plus profonde ; 2) la période choisie peut également être discutée, car nous

[216] Cette période correspond également à des mois à faible activité professionnelle pour le chercheur disposant ainsi d'un temps précieux pour la collecte d'informations.

avons rencontré des acteurs qui peuvent être fatigués ou encore mentalement en vacances. Pour ce dernier point, nous avons demandé à rencontrer des personnes revenues de vacances depuis au moins une semaine ou ne partant pas à la fin de la semaine du rendez-vous.

Nous avons donc pris rendez-vous avec les directeurs régionaux des principales enseignes des banques commerciales orientées vers la clientèle TPE[217]. Nous avons utilisé la même démarche que lors de la première phase terrain, à savoir l'utilisation d'un courrier précisant notre recherche, ses enjeux et modalités. Quatre banques sur sept ont adhéré à notre démarche et nous ont accordé la possibilité de prendre rendez-vous avec leurs conseillers. Pour les banques n'ayant pas souhaité coopérer, la principale raison invoquée a été le temps commercial consommé (LCL, Société Générale[218]) ou le choix de la période qui correspond à une modification importante en termes d'organisation et de postes (BNP), malgré les négociations que nous avons tentées de mettre en place. Nous nous sommes donc concentré sur quatre établissements.

Pendant les entretiens avec les directeurs, nous avons essayé de construire notre échantillon de conseillers financiers, car nous souhaitons rencontrer comme nous l'avons dit précédemment, des personnes présentant des caractéristiques différentes : homme, femme, expérimenté et non expérimenté dans le poste de gestionnaire de portefeuille TPE, en centre ville et en périphérie. Cet échantillon doit nous permettre de percevoir les différents concepts, leurs propriétés et leurs variations (CORBIN et STRAUSS, 1990). Dans la gestion d'une carrière bancaire, il est fréquent que le conseiller ait d'abord à gérer un portefeuille de clients particuliers avant de se voir confier la gestion de TPE. Les conseillers que nous avons rencontrés disposent tous, à une exception près (Mlle M.B.[219])

---

[217] Nous avons rencontré les directions des banques suivantes : Société Générale, BNP, LCL, Crédit Agricole, Crédit Mutuel, CIC Lyonnaise de Banque, Banque Populaire. La Caisse d'Epargne n'a pas souhaité nous recevoir et nous avons laissé de côté la Banque Postale et HSBC.

[218] Nous n'avons eu qu'un rendez-vous à la Société Générale au cours duquel nous n'avons récupéré que des informations générales et en dehors de notre guide de découverte et de son pendant intersubjectif contradictoire relayé. Nous n'avons pas retenu ce rendez-vous pour l'analyse.

[219] Dans notre approche du terrain, nous nous sommes engagé sur la confidentialité de notre travail. Par respect de cet engagement, nous ne faisons pas figurer les noms et les enseignes des personnes que nous avons rencontrées.

qui a débuté directement à ce poste, d'une expérience de la banque auprès des particuliers de plusieurs années. Cette diversité contextuelle des approches améliore de validité externe de nos résultats et la possible généralisation des informations recueillies sur les phénomènes que nous observons[220]. Nous avons réalisé onze entretiens avec les conseillers financiers (voir tableau), ce qui correspond au critère présenté par EISENHARDT (1989). Nous sommes volontairement dans le haut de la fourchette : la durée limitée des entretiens présente comme avantage de nous permettre de multiplier les rendez-vous sans emmagasiner une masse de données trop importante dans laquelle le chercheur peut se perdre. Elle présente comme inconvénient de ne pas permettre de rentrer très en profondeur dans les différentes dimensions de chaque cas. Cet inconvénient est certainement sensible dans l'approche. Il l'est moins en ce qui concerne notre thème de recherche. La précision de ce dernier nous permet de travailler en profondeur avec le conseiller financier, de creuser chaque point par des techniques de questionnement adéquates dans un laps de temps réduit. Nous avons également travaillé sur la démarche intersubjectiviste contradictoire pour qu'elle ne soit pas trop lourde ni trop longue.

Conseillers	**Sexe**	**Age**	**Expérience des TPE**	**Lieu d'exercice**	**Durée de l'entretien**
M.V.	Homme	58 ans	34 ans	Roanne	1 h
C.M.	Homme	38 ans	12 ans	Roanne	1 h
B.F.	Homme	58 ans	36 ans	Charlieu	1 h 15
M.F.	Homme	46 ans	10 ans	Le coteau	1 h
Y.F.	Homme	35 ans	6 ans	Roanne	1 h 15
N.T.	Femme	34 ans	10 ans	Renaison	1 h
M.C.	Homme	57 ans	34 ans	Riorges	1 h 30
M.D.L.	Homme	52 ans	25 ans	Roanne	1 h
M.B.	Femme	27 ans	3 ans	Roanne	1 h 30
M.B.	Homme	43 ans	10 ans	Roanne	45'
C.D.	Femme	39 ans	1 ans	Roanne	1 h

Tableau 5.02 : Composition de l'échantillon et durée d'entretien.

[220] Nous sommes conscients de certaines limites de notre démarche. Le caractère généralisable des informations peut être remis en cause par des éléments contextuels comme la période choisie ou la zone géographique. Nous pensons travailler ultérieurement sur cet aspect en réalisant une approche quantitative permettant de mesurer l'influence des variables mises en évidence et les éventuels écarts régionaux par exemple. Nous avons cependant pris de nombreuses précautions relatives à la fiabilité de notre travail doctoral.

5.3. Collecte de données

Dans notre prise de rendez-vous, nous nous étions entendu avec les Directions des différentes agences pour un temps d'entretien d'une heure environ afin de ne pas trop altérer l'organisation commerciale du conseiller. Nous avons vu que la précision de notre sujet de recherche doit nous permettre d'obtenir les informations que nous souhaitons dans un délai relativement court. Nous nous concentrons sur un point précis relatif à l'activité du conseiller financier et de ses relations avec les porteurs de projet ou les entrepreneurs à la tête de TPE. Nous ne pouvons donc pas resituer l'entretien de financement dans une approche contextuelle plus profonde prenant en compte l'histoire du conseiller au sein de la banque ou ses antécédents professionnels. Ces éléments interviennent spontanément dans l'entretien, mais nous ne pouvons pas les creuser. L'inconvénient de cette option méthodologique est donc qu'elle ne nous permet pas une collecte de données très fine sur l'environnement des thèmes de recherche. Par contre, multiplier les avis nous permet d'avoir une vision complète du processus conduisant au financement par la prise en compte des spécificités propres à chaque conseiller. Nous sommes de toute façon contraint par nos choix de limiter cette durée de collecte de données. Ce qui peut être une faiblesse pour la recherche n'en est pas vraiment une, du fait de notre connaissance du métier et de la préparation des entretiens que nous allons réaliser, préparation axée sur le passage rapide dans le vif du sujet pour pouvoir exploiter au maximum le temps qui nous est imparti. Ces rencontres multiples nous exposent toutefois à une compréhension partielle par la confrontation de plusieurs univers de discours. Notre connaissance du milieu bancaire et du vocabulaire professionnel utilisé nous permet une bonne compréhension sans que nous ayons besoin de nous immerger plus profondément, comme cela doit être le cas pour un chercheur découvrant son terrain.

Dans la suite logique de notre cheminement méthodologique et pour organiser nos interventions sur le terrain, nous avons construit un outil de collecte d'information destiné à mener des entretiens semi-directifs. Nous nous concentrons sur les thèmes relevés dans

notre première approche exploratoire, thèmes cernant a priori l'ensemble de notre objet de recherche. Pour ne pas influencer les réponses des conseillers financiers, nous avons choisi de construire notre entretien en mettant, dans un premier temps, la question la plus large. Les réponses à cette question primordiale sont ensuite étayées par des questions plus précises traitant les thèmes mis en évidence par l'approche exploratoire. Nous avons repris notre schéma de synthèse pour mener une investigation à l'envers. Pour la construction de notre guide, nous avons fait appel à deux conseillers financiers ainsi qu'à des collègues formateurs pour leur demander de critiquer la formulation de nos questions. Nous souhaitions que ces questions soient les plus simples et les plus précises possibles dans leur formulation et sans ambiguïté. Le vocabulaire que nous utilisons ne doit pas non plus trahir notre connaissance de la banque. Nous présentons à présent cet outil et les précautions que nous avons prises pour limiter les possibilités de biais. Nous développons également certaines recommandations.

5.3.1. Le guide d'entretiens semi-directifs

Tous les entretiens ont été menés de la même façon, en suivant l'ordre de nos questions. Nous avons commencé chaque séance de collecte d'informations par une introduction présentant les grands traits de notre recherche. Nous avons insisté sur nos objectifs en termes d'aide aux porteurs de projet dans leur démarche de financement et sur l'intérêt qu'une telle démarche pouvait avoir pour un conseiller financier. Nous précisons dès le départ que nous travaillons sur des porteurs de projet novices, en précisant la signification que nous accordons à ce terme. Nous avons également mis en avant l'importance du rôle du conseiller dans notre travail de recherche : c'est de la qualité des réponses qu'il nous apporte que dépendra la qualité de nos résultats. Nous resituons ensuite l'entretien de financement dans la relation bancaire entre le conseiller financier et l'entrepreneur à la tête d'une TPE car ceci évite au conseiller financier de préciser certains éléments qui apparaissent en dehors de notre objet de recherche. Nous utilisons une présentation en forme d'entonnoir en partant du plus général pour gagner chaque fois en précision. Nous positionnons donc notre intervention sur un point très précis qui est le premier entretien avec un porteur de projet. Une fois ces présentations faites et la délimitation du thème

précisée, nous commençons à dérouler notre questionnaire.

Formulation des questions :

1. Quand vous rencontrez un porteur de projet novice, qu'est-ce qui va vous donner envie de monter le dossier de financement ou, au contraire, qu'est ce qui va vous en dissuader ?
2. En combien de temps savez-vous si vous avez envie ou non de monter le dossier ? + rebonds sur les raisons.
3. Comment pensez-vous être perçu par le prospect, quelle image pensez-vous qu'il ait de la banque en général et du conseiller en particulier ?
4. Parmi tous les prospects que vous avez rencontrés, est-ce que vous pouvez regrouper certains d'entre eux en catégorie parce qu'ils se ressemblent, et si oui quels noms pouvez-vous donner à ces catégories ?
5. Quels sont les moments importants de l'entretien ?
6. Comment se traduit la pression de la banque sur votre comportement quotidien, je pense plus particulièrement aux objectifs commerciaux et à la gestion du risque ?
7. Quelle est l'importance de la prescription ?

Ces questions peuvent être classées comme suit.

- 1 et 2 permettent de récolter des informations sur les éléments constitutifs de l'envie liés au couple porteur – projet dans ces différentes dimensions.

- 3 et 4 permettent de cerner la relation qui se noue pendant l'entretien et la perception du conseiller de son interlocuteur.

- 5 permet une synthèse et des compléments éventuels, elle éclaire également la dimension processuelle de la construction de l'envie en mettant en évidence les enchaînements et les points clés.

- 6 et 7 abordent les influences extérieures à l'entretien.

Nous pouvons à présent entrer dans le détail de chaque question pour voir comment nous nous sommes organisé sur le terrain pour dérouler notre guide et collecter les informations qui nous intéressent.

Question 1 : cette question est sans doute la principale source d'informations de notre outil de collecte. Sa formulation se veut précise sur **l'envie** de financer sans pour autant guider l'interviewé sur une piste de réponse. Nous utilisons le terme *novice* en lieu et place de *prospect sans expérience* afin de ne pas utiliser une formulation négative susceptible d'influencer le conseiller. Il s'agit de notre entame d'entretien. Nous avons fait vivre les réponses en faisant préciser le conseiller financier autant que possible. Comme pour l'entretien exploratoire, nous avons utilisé des techniques de reformulation. Les questions relais se sont avérées importantes pour faire préciser certaines idées. Par exemple, les conseillers financiers nous ont souvent dit être attentifs à la motivation du porteur de projet et nous avons systématiquement demandé à quoi ils étaient sensibles, comment ils perçoivent la motivation, à travers quels éléments et que veut dire motivation pour eux. Ce thème de la motivation est crucial pour la construction de l'envie de financer mais c'est un terme générique, un peu fourre tout qui demande des précisions. Nos questions ont souvent forcé le conseiller financier à réfléchir sur ce terme, à analyser une situation plutôt que de la ressentir. Cet exemple de la motivation est révélateur des précautions que doit prendre le chercheur. Le sens qu'il accorde à un terme doit être le même que celui de son interlocuteur. Afin d'éviter des quiproquos, nous nous sommes comporté en quasi naïf en demandant systématiquement des précisions (qu'entendez-vous par motivation ?). Nous avons ainsi pu différencier les motivations en tant que force poussant le porteur de projet, **son moteur**, des motivations qui correspondent davantage à pourquoi le créateur s'investit dans son projet : création de son emploi, besoin d'argent…, **ses raisons**. Nous avons systématisé cette démarche pour chaque terme générique afin de le décomposer en données claires et précises. Cette pratique anticipe la phase de traitement des données que nous exposerons plus tard.

Dans notre préparation à l'entretien, nous avons inclus dans cette question les thèmes issus de notre approche exploratoire. Nous attendons, en effet, des informations sur le **projet**, le

porteur de projet, **l'homologie porteur projet** et sa cohérence, la **qualité de la communication** et son impact pendant l'entretien.

Question 2 : cette question fermée a un double objectif, percevoir le temps nécessaire à la construction de l'envie et préciser ce qui ce passe dans la durée annoncée. La phase exploratoire et notre expérience nous ont fait entrevoir la rapidité de construction – destruction de l'envie. Par ce jeu de questions, nous mettons le conseiller dans une situation qui nécessite des explications : le temps de construction – destruction de l'envie est bref, sur quoi s'est–il basé pour décider ? Nous sommes ici au cœur de notre objet de recherche. Une certaine diplomatie est nécessaire pour ne pas mettre le conseiller dans l'embarras : la décision est rapide, nos questions ne doivent pas sous-entendre qu'elle est **trop** rapide. Si le conseiller ne justifie pas lui-même ce qui se passe pendant ce laps de temps, nous l'amenons à plus de précisions en demandant quels sont les éléments, phénomènes, attitudes importantes qui affectent sa vision du financement du porteur de projet. La formulation du rebond que nous avons préparée est : **quels sont les éléments déterminants de ces X premières minutes** ? Nous n'avons pas impliqué le jugement du conseiller dans cette question afin de ne pas créer de situation embarrassante. Nous aurions pu demander : sur quoi vous basez-vous pour prendre votre décision ? Cette question semble-t-il anodine sous-entend que le conseiller décide trop vite et qu'il doit se justifier sur des éléments objectifs : business plan, secteur d'activité, garanties… Rester neutre nous permet de recueillir des informations nettement plus personnelles, subjectives et riches, car symptomatiques de la dimension humaine de la prise de décision de financer. Il ressort ici une dimension importante, que nous préciserons, et qui touche l'aspect solitaire de la prise de décision. Le conseiller est seul face à une situation, il est fréquent qu'il cherche un soutien extérieur plus ou moins formalisé. Ce peut être un avis du « comité de crédit » ou alors des éléments nettement plus subjectifs. Un conseiller nous a cité un « proverbe banquier » : « *si tu ne le sens pas, tu ne le fais pas !* ». Nous avons saisi l'occasion comme à chaque fois pour faire préciser cette assertion.

Question 3 : après avoir traité l'envie du côté conseiller financier, cette question permet de faire une transition vers le porteur de projet et la **manière dont il perçoit le banquier**. La

formulation de cette question a conduit à des réponses en deux temps : sur la banque en général et la manière dont le conseiller que nous interviewons est perçu par les prospects. Cette question n'a pas posé de difficultés lors de notre collecte d'informations. Elle est intéressante car elle place le conseiller dans une approche déjà intersubjectiviste, avec un effet miroir. Il doit décrire ce que pensent les autres de lui, cette question amène de nombreuses informations sur le contexte des relations bancaires qu'entretient le conseiller et comment il les voit.

Question 4 : elle correspond à une proposition théorique qui est que les conseillers en position d'asymétrie d'informations, utilisent des heuristiques cognitives basées sur l'expérience et sur des recoupements avec des cas déjà vus. Cette question a demandé de nombreux éclaircissements. Les conseillers semblent ne jamais avoir réfléchi à ce sujet. Nous avons précisé notre pensée en orientant la réflexion sur l'utilisation de **l'expérience** du conseiller dans ses contacts avec des prospects ou clients de son portefeuille ou de celui de ses collègues. Nous avons pris la précaution d'utiliser le terme expérience suffisamment large pour ne pas orienter la réponse. Dans les cas les plus difficiles où il faut « arracher » les réponses, nous avons illustré notre propos avec l'exemple des artisans. Nous avons choisi cette catégorie, car elle correspond à des critères précis et institutionnalisés, donc objectifs, à une catégorie précise de porteurs de projet dont certaines caractéristiques peuvent être transposables comme la connaissance du métier par l'apprentissage. Deux cas sur onze ont nécessité l'utilisation de cette image pour lancer la réflexion. Une fois les bases posées, nous avons laissé se dérouler la réflexion du conseiller en ne demandant que des précisions sur les catégories énoncées[221] et s'il voyait autre chose. Huit conseillers sur onze ont répondu entièrement, un conseiller nous a dire faire une seule distinction entre les porteurs de projet lymphatiques et les dynamiques, deux conseillers nous ont affirmé ne pas faire de catégories de prospects en apportant des éléments de justification.

Question 5 : cette question de synthèse a pour but de revenir sur ce qui a été dit en relativisant les éléments générateurs – destructeurs de l'envie et de les replacer dans la perspective des différents cas énoncés à la question 4. L'idée est de pondérer les éléments

[221] Les conseillers ont souvent commencé leur « exercice » de catégorisation par les termes : « il y a ceux qui ».

et de les placer si possible dans un processus de prise de décision. D'un point de vue méthodologique, placer une question de synthèse à la suite de questions plus précises permet à l'interviewé de reformuler clairement son point de vue et, éventuellement, d'ajouter des éléments importants que la précision précédemment demandée n'a pas permis. Il s'agit de remettre en ordre les éléments vus dans le détail et détachés les uns des autres.

Question 6 : nous cherchons à savoir ici comment les décisions de financement peuvent être influencées par la politique générale de la banque et ses éléments conjoncturels. Nous utilisons volontairement le terme de pression pour positionner le conseiller financier vis-à-vis de son organisation et de sa hiérarchie. Au cours de notre phase exploratoire et, bien sûr, en fonction de notre expérience professionnelle, nous avons eu confirmation que le conseiller financier est constamment soumis à une double pression : **1)** une pression **commerciale** d'une part, qui est celle de la réalisation d'objectifs en termes de ventes de produits de banque et d'assurance, d'ouvertures de nouveaux comptes[222] et de capitaux placés ou prêtés. Cette pression s'exprime quotidiennement au cours de briefing matinaux, de manière hebdomadaire ou mensuelle sur le pourcentage de réalisation des objectifs individuels et collectifs. Nous cherchons à savoir comment cette pression incite à « croire » que le projet de création d'une TPE présenté par un porteur novice est bon et que le financement est réalisable, la contrepartie de l'entrée en relation étant souvent un équipement bancaire conséquent ; **2)** une pression liée à la gestion du **risque** d'autre part. Cette pression s'exerce par un travail administratif lourd, la nécessité de régulariser des situations à partir de listings. Le principal risque pour la banque consiste au non-remboursement des encours de crédit ou au dérapage de certains comptes présentant des situations de trésorerie tendues pouvant conduire au dépôt de bilan et à la gestion d'une procédure contentieuse lourde et onéreuse pour la banque.

Pour cette question, nous avons laissé parler les conseillers dans un premier temps pour

[222] Pour illustrer ce propos, notre objectif d'ouvertures de nouveaux comptes professionnels était de 80 pour l'année 2001, ouvertures majoritairement consécutives à la création d'entreprise, la conquête de clients de la concurrence étant plus difficile. La clientèle de professionnels est généralement fidèle à la banque qui l'a aidée à démarrer et la volonté de changer de partenaire bancaire peut être vue comme l'existence de problèmes dans la gestion de l'entreprise et, donc, dans la relation entrepreneur - banquier.

avoir leur ressenti sur cette double pression en notant de manière transversale leurs expressions d'humeur. Nous les avons ensuite invités à s'exprimer sur la situation paradoxale par laquelle, pour réaliser leurs objectifs commerciaux, ils doivent financer des porteurs de projet et ouvrir de nouveaux comptes et que chaque nouveau compte comporte une probabilité d'échec de l'entreprise avec les conséquences négatives relevées dans la première partie de cette question. Sans être trop direct dans notre formulation, nous voulons savoir si la pression commerciale augmente l'envie de financer et si la pression risque freine cet élan. En fonction des situations, nous avons conduit l'entretien étape par étape[223] pour amener le conseiller à répondre. Nous avons ensuite demandé de nombreuses précisions pour percevoir toutes les dimensions consécutives à la pression. Nous souhaitons également connaître, à l'occasion de cette question, les éléments conjoncturels modifiant la politique de la banque, comme la dynamique économique et sociale d'un bassin d'emplois, d'un territoire au sens vu précédemment.

Question 7 : nous complétons le thème de l'environnement du porteur de projet déjà abordé dans la question 1 par l'influence des tiers parties prenantes du projet de création de TPE. La formulation précise de la question permet au conseiller financier de s'exprimer sur sa vision de la prescription. Nous demandons ensuite ce qu'il pense de l'influence des autres parties prenantes comme les conseils juridiques ou comptables, les chambres consulaires, les organismes d'accompagnement, les pressions politiques, etc.

Un point important transversal à toutes les réponses est l'utilisation fréquente par les conseillers financiers d'exemples tirés de leur expérience. Ces exemples sont des sources d'informations particulièrement riches mais qui posent une certaine difficulté de compréhension. Il nous paraît important de prendre certaines précautions pendant l'entretien. Aussi nous avons essayé d'utiliser les exemples cités pour revenir sur notre questionnement en interrogeant précisément le conseiller, en lui demandant ce qui lui a plu ou déplu dans ce dossier et pourquoi. Nous n'avons pas eu à systématiser cette démarche, les conseillers justifiant souvent leur point de vue quand ils l'illustrent.

[223] C'est un peu la technique de l'entonnoir utilisée dans une démarche commerciale pour amener le client à parler du sujet qui intéresse le vendeur.

5.3.2. La démarche intersubjective contradictoire relayée

Une fois cette approche semi-directive terminée et à partir du deuxième entretien, nous passons à l'approche intersubjectiviste contradictoire. Nous reprenons avec le conseiller les éléments importants que nous avons relevés et synthétisés dans les entretiens précédents. Nous avons réfléchi à deux possibilités pour réaliser cette démarche intersubjective.

- Nous confrontons les conseillers avec tous les points de vue particuliers des autres conseillers en demandant une critique constructive de ces assertions. Le travail de synthèse revient au chercheur dans ce cas.

- Nous demandons au conseiller de réaliser lui-même la synthèse entre son point de vue personnel et celui des autres conseillers. Cette synthèse globale sera alors soumise au conseiller suivant avec la même demande de recherche de ce qui est finalement une définition partagée[224]. Nous avons toutefois aidé les conseillers à formuler cette synthèse à partir de leurs propres idées. Cette démarche s'est avérée nécessaire car l'exercice de synthèse et de formulation est apparu plus difficile que ce que nous avions envisagé à l'origine, et l'aide a permis de ne pas bloquer les situations. Ces difficultés semblent provenir du processus d'abstraction que ce travail demande et qui éloigne le conseiller de sa démarche personnelle.

Nous avons retenu la seconde solution. La première approche a à nos yeux deux défauts. Premièrement, elle laisse le travail de synthèse entre les mains du chercheur et le soumet à sa subjectivité propre. Nous perdons donc un des intérêts de l'approche intersubjectiviste. Deuxièmement, elle suppose de présenter tous les avis différents à un conseiller, ce qui est une démarche trop longue face à notre contrainte de temps d'entretien. Elle est également rébarbative pour le conseiller qui ne sera pas enclin à nous répondre avec l'intensité, la profondeur et la sincérité nécessaires pour commenter tous les points de vue de tous les

[224] Nous aurions également pu travailler sur une proposition consensuelle si nous avions revu les conseillers financiers précédents pour leur présenter ce travail de synthèse et obtenir leur approbation.

conseillers précédents, soit 90[225]. Nous voulons que le conseiller réfléchisse au point de vue présenté, cherche à comprendre pourquoi ce point de vue existe et l'intègre (ou le rejette) à sa propre présentation du phénomène. Cette seconde solution s'organise selon la Figure 5.2.

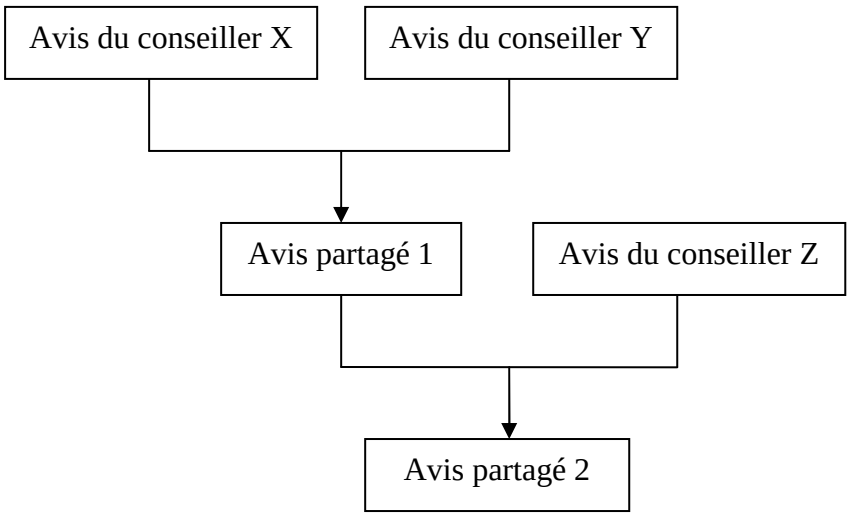


Figure 5.02 : Construction de l'intersubjectivité contradictoire relayée.

Pour présenter les résultats de cette démarche intersubjective, nous utilisons un tableau de synthèse (voir section 5.4.2.2.).

5.3.3. Techniques de collecte de données

Afin de faciliter le travail de codage et prendre en compte les éléments non verbaux observés pendant les entretiens, nous avons limité le plus possible les approximations de l'interprétation des blancs et des hésitations des conseillers financiers. Plutôt que de noter ces éléments en marge des informations discursives comme cela est conseillé pour une étude de cas (HLADY RISPAL, 2002), nous préférons connaître les raisons de ces

[225] Dans le traitement des données que nous avons collectées, nous avons mis en évidence neuf thèmes importants relatifs à l'envie de financer un porteur novice de projet de création d'une TPE. Le dernier conseiller commente les dix avis des conseillers précédents sur ces neuf thèmes retenus.

comportements. Il est cependant clair que nous ne sommes pas intervenu à chaque élément comportemental. Chaque fois que nous le jugeons utile, nous demandons au conseiller ce qui le fait hésiter, ce qui l'amuse. Le chercheur doit faire la part des choses entre un blanc nécessaire à un temps de réflexion, comme cela a été souvent le cas pour la question 4 portant sur la typologie des porteurs de projet, et des blancs plus ambigus symptomatiques d'une situation à éclaircir. Nous avons creusé ces situations qui comportent des informations importantes. En effet, ces blancs traduisent souvent l'amusement, la gêne ou l'agacement du conseiller non pas vis-à-vis de nos questions, mais par rapport aux thèmes que nous traitons, aux situations auxquelles nous faisons référence. Deux exemples pour illustrer l'intérêt de creuser les comportements des interviewés sont proposés.

- Lors de l'approche typologique des porteurs de projet, certains cas amènent le conseiller à sourire. Pour ne pas interpréter nous-même ce sourire et ces sous entendus[226], nous disons simplement au conseiller : « je vois que cet exemple vous fait sourire… », ce qui l'incite à se justifier et à reprendre son discours ; si ce n'est pas le cas, notre formulation est plus directive « qu'est-ce qui vous fait sourire ? » tout en gardant un ton propice à la poursuite de la conversation[227]. Le conseiller nous livre alors son ressenti sur tel type de créateur et son discours devient nettement plus clair, plus tranché avec son point de vue personnel et professionnel, ce qu'il aime et ce qu'il n'aime pas. Cela dépasse les banalités[228] qui sont souvent les premières réponses que nous obtenons, le conseiller n'ayant pas envie de faire

[226] Notre expérience de conseiller financier nous permet de comprendre ce qui amuse ou agace. Cependant, nous nous sommes imposé comme discipline de ne pas interpréter les informations de notre sujet et de partir du principe que nous ne savons pas ce qu'en pense le conseiller. Dans la grande majorité des cas, les réponses correspondent à notre intuition, mais il nous est arrivé d'obtenir des réponses divergentes qui nous confortent dans notre approche et qui nous apporte une richesse supplémentaire.

[227] Bien que nous souhaitons être le plus neutre possible pendant l'entretien, nous avons agi par mimétisme dans certains cas : nous posons la question sur les raisons du sourire en ayant nous-même le sourire.

[228] Nous nous comportons une fois de plus en quasi naïf, ce que nous conseillons à chaque jeune chercheur allant sur le terrain. Nous nous sommes efforcé de ne pas penser à la place du conseiller. Un travail de thèse correspond à un niveau universitaire conséquent et malgré les qualités et le savoir dont nous pouvons disposer, nous préférons penser que l'important est ce que nous ne savons pas, que nous ne savons rien. C'est d'abord un travail sur soi et sur la modestie du chercheur, c'est également un travail important sur la forme pour ne pas alourdir le discours et conserver un maximum de naturel.

l'effort intellectuel nécessaire.

- Nous avons souvent perçu une certaine gêne, un agacement quand nous avons par exemple abordé les thèmes relatifs au conseiller et à la pression de la banque. Cela ne transparaît pas toujours dans le discours, mais c'est visible dans l'attitude du conseiller, dans sa communication non verbale et, plus particulièrement, dans ses mimiques. Notre connaissance de la communication commerciale et particulièrement de cette communication non verbale nous a été ici très utile. Nous avons observé des attitudes de retrait comme des bras qui se croisent ou des mimiques telles que des sourcils qui se froncent, des regards qui se détournent. Le conseiller est souvent tenté de « botter en touche » et de répondre par une banalité telle que « c'est partout pareil ». De la même manière que dans l'exemple précédant, nous avons amené le conseiller à nous livrer son point de vue : « et vous personnellement, vous en pensez quoi ? ».

Ce travail d'observation couplé à la prise de notes nous permet de retranscrire les entretiens en utilisant au mieux les dires des conseillers et notre compréhension des hésitations et des blancs.

L'ensemble de nos notes manuscrites a été retranscrit sur ordinateur grâce à un logiciel de reconnaissance vocale[229]. Cela nous a permis de nous concentrer sur le souvenir de ce qui a été dit et de ne pas chercher à donner du sens à nos notes comme le permet une retranscription dactylographiée, notre vitesse de frappe étant perfectible[230]. Nous avons utilisé une mise en page particulière[231] pour permettre un codage plus facile :

[229] Nous avons utilisé Dragon Naturally Speaking version 8.

[230] Nous nous sommes rendu compte que nous interprétions trop nos notes en les tapant, le temps nécessaire à la frappe est également utilisé pour traiter l'information, pour « tourner » certaines phrases. Le logiciel de reconnaissance vocale doit être bien paramétré pour ne pas laisser trop d'erreurs, il a l'avantage, normalement, de rendre notre retranscription plus vivante et plus proche de ce qui a été dit.

[231] Cette grille heuristique est également utilisée par HLADY RISPAL (2002 p 139).

TRAV	Question numéro un : quand vous rencontrez un porteur de projet novice, qu'est-ce qui va vous donner envie de monter le dossier ou, au contraire, ce qui va vous bloquer ? Réponse : Ce que je regarde avant tout c'est le travail qui a été fait sur le dossier. Ce que je …	

Figure 5.03 : Organisation de la feuille de collecte des données.

La colonne de gauche permet de coder les séquences, les termes et de mettre en évidence les thèmes évoqués. La partie droite permet de prendre des notes sur des idées plus transversales relevées dans le discours. L'utilisation du logiciel de reconnaissance vocale est couplée à une prise de notes parallèle pour enregistrer nos intuitions, nos réflexions issues du travail de retranscription. Nous avons à l'idée un principe d'exhaustivité que nous appliquons à la retranscription des discours et que nous appliquerons également au traitement des différents cas, sans préférer les exemples qui nous semblent les plus intéressants.

5.4. Exploitation des données

Conformément à notre positionnement épistémologique et à nos choix méthodologiques, nous présentons les résultats de l'analyse des données que nous avons collectées sous forme de propositions réfutables. L'ensemble de ces propositions nous permettra de présenter la thèse que nous défendons. Nous faisons également un parallèle avec les propositions initiales que nous avons énoncées pour vérifier si elles sont corroborées ou non par le terrain.

5.4.1. Traitement des données

Notre choix d'accès au terrain induit la méthode de traitement des données : *« l'analyse de contenu constitue un outil d'analyse des données collectées par l'entretien »* (VERTRAETE, 1997). Nous enrichissons cette approche des éléments autres récupérés par observation pendant les entretiens.

Pendant notre collecte de données, nous avons procédé au traitement des informations après chaque entretien. Cette méthode nous permet de travailler sur la partie intersubjective des échanges avec les conseillers financiers. Elle nous permet également d'adapter notre grille d'entretien semi-directif non pas au niveau de nos questions principales, mais plutôt au niveau des tactiques, des enchaînements de relance et d'interrogation pour amener le conseiller sur le terrain qui nous intéresse sans que nos questions n'induisent les réponses. Nous n'avons pas eu à rajouter de thèmes ou de sujet de questionnement susceptibles de préciser ou d'élargir notre objet de recherche sur une voie non repérée lors de la phase exploratoire. Dire que tous les entretiens se sont déroulés de la même manière relève de la gageure, mais nous ne nous sommes pas dispersé sur des voies annexes dépassant notre objet de recherche et la précision que nous lui avons accordée.

L'analyse de données se définit selon TESCH (1990[232], p 113) comme « *un processus qui implique un effort explicité d'identifier les thèmes, de construire des hypothèses (idées) telles qu'elles émergent des données ainsi que de clarifier le lien entre les données, les thèmes et les hypothèses conséquentes* ». Nous présentons cette analyse en deux temps : un temps d'organisation des données consistant à isoler les éléments en utilisant différentes techniques de codage et un temps d'interprétation, d'abstraction, de catégorisation.

5.4.1.1. Le codage ouvert des données

La codification est l'opération technique qui autorise la classification des données dans des

[232] TESCH, R, *Qualitative research : analysis types and software tools,* New York : The Falmer Press, 1990, Cité par SAVOIE-ZACJ, 2000.

catégories (SELLTIZ et alii, 1977[233]). Le codage ouvert est un processus analytique permettant, à partir des données, d'identifier des concepts, leurs propriétés et leurs dimensions. Il consiste à reprendre les retranscriptions annotées pour en extraire les idées, les explications qu'elles contiennent pour percevoir la logique qui est présente derrière. Les mots, les séquences verbales, les paragraphes sont ainsi isolés et comparés en fonction de l'idée directrice à laquelle ils se rapportent. Au fur et à mesure de l'analyse, les concepts s'enrichissent et le chercheur peut les mettre en relation. Nous cherchons si certains thèmes peuvent être associés et si oui, nous cherchons ce que nous disent ces regroupements. Cela permet au chercheur de mettre en évidence les concepts plus généraux auxquels vont se rattacher de nombreuses assertions de la part des conseillers financiers. Nous réduisons ainsi le nombre de catégories, ce qui nous permet de mieux les manipuler et de percevoir un schéma global de fonctionnement. Réaliser un codage ouvert après chaque entretien nous permet également de « saturer » nos catégories. Les entretiens suivants ne nous apportent plus aucune information éclairant plus précisément le concept. Cela signifie que le chercheur peut stopper la collecte de données

Le codage ouvert nous a permis de dissocier les données de manière analytique. Les principes qui guident le chercheur dans cette démarche de catégorisation des données sont :

- l'homogénéité des informations que l'on retrouve dans les catégories[234] et les sous-catégories que le chercheur est amené à réaliser ;

- la pertinence qui pousse le chercheur à retenir les informations qui alimentent sa démarche, à les comprendre pour leur donner un sens, à comprendre le sens que le conseiller financier accorde aux événements (BLAIS et MARTINEAU, 2006). C'est au

[233] SELLTIZ Claire, WRIGHTMAN Lawrence, COOK Stuart, *les méthodes de recherche en sciences sociales*, Ed. HRW, Montréal, 1977, cités par HLADY RISPAL (2002, p138).

[234] Nous retenons, dans cette section de notre travail, le sens de MUCCHIELLI (2003, cité par BLAIS et MARTINEAU, 2006) pour la catégorie : *« On peut définir la catégorie comme une production textuelle se présentant sous forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche. (…) À la différence de la « rubrique » ou du « thème », elle va au-delà de la désignation de contenu pour incarner l'attribution même de la signification »*. Pour MUCCHIELLI (1996), une catégorie est un mot ou une expression qui désigne , à un niveau relativement élevé d'abstraction, un phénomène culturel, social ou psychologique perceptible dans un corpus de données.

chercheur de dégager des données brutes le sens que l'acteur a énoncé à partir de sa perception de la réalité. Par exemple, un conseiller financier peut attacher de l'importance au « *temps passé par le porteur de projet pour sa préparation* ». Cette information ne présente pas d'intérêt en tant que telle. Elle peut être remplacée par une rubrique relative à « *l'exhaustivité du travail de préparation* », rubrique qui sous-entend un temps de préparation qui, lui, devient pertinent dans la perception du conseiller financier. Donner du sens a posteriori permet d'aller au-delà de ce que les données brutes peuvent dire a priori.

5.4.1.2. Le codage axial

Une fois un premier ensemble de catégories mis en évidence, nous nous sommes concentré sur deux catégories que nous avons identifiées comme centrales : **l'envie et la confiance**. Nous avons procédé à un codage axial en recherchant les liens entre les catégories, les **conditions causales** qui influencent tel phénomène central. Nous cherchons à comprendre comment les éléments se combinent en distinguant les actions, les interactions et les conséquences. Ce travail se base sur les affirmations des interviewés ou sur des indices notés ou observés.

Nous réalisons un travail d'aller et retour entre les données et leur organisation archétypique telle que nous l'envisageons pour comprendre le « contexte » d'apparition des concepts. Nous avons, par exemple, identifié une catégorie « *ressenti* » qui s'exprime de manière très différente d'un conseiller à l'autre. Certains ne vont pas attacher une grande importance au porteur de projet en tant que personne pour se concentrer sur un professionnel et son projet, alors que d'autres vont baser une grande partie de leur jugement sur ce point. Si nous prenons l'exemple le plus extrême de M.F. : il fonde son envie de financer sur *« l'envie de manger au restaurant avec le porteur de projet* ». Une analyse plus précise du contexte dans lequel ce conseiller décide apporte des explications à cette assertion pour le moins surprenante. Il se trouve que M.F. travaille dans une petite agence de quatre personnes connaissant un développement commercial excellent et constituant une nouvelle implantation particulièrement réussie. M.F. a tout le loisir de

choisir ses futurs clients sur des critères très subjectifs, après bien sûr une évaluation du risque normalement réalisée. De mauvais résultats pour son agence l'amèneraient sans doute à revoir son mode de sélection pour être plus ouvert à d'autres dossiers. Cette assertion relative au départ à la notion de « ressenti » s'explique, en fait, par la faiblesse de la pression commerciale dont M.F. fait l'objet. Cette illustration met en évidence l'importance de la re-contextualisation des données brutes issues du codage ouvert et l'intérêt d'un codage axial.

Le codage axial permet enfin au chercheur de présenter des résultats sous forme de schéma avec les interrelations entre les variables. C'est une première approche de la théorie.

5.4.2. Analyse des données

5.4.2.1. Principes d'analyse de données

Nous situons notre démarche entre l'analyse de contenu, nécessaire au traitement des entretiens relatifs à nos études de cas, qui suppose d'émietter la réalité pour comprendre son organisation, et la Grounded Theory[235] (Tableau 5.03) supposant une démarche plus holiste, une évaluation plus intuitive du chercheur. Nous essayons de travailler sur les éléments les plus fins tout en proposant des modèles d'organisation des données. Plus précisément, nous utilisons les bases de l'analyse de contenu en ajoutant les éléments plus intuitifs du chercheur inductif. Nous employons également des éléments méthodologiques variés destinés à enrichir notre démarche. Nous travaillons ainsi sur une analyse *entretien par entretien* et sur une analyse *thématique*.

L'analyse de contenu se distingue de la Grounded Theory par le fait qu'elle implique des hypothèses, des propositions de recherche initiales comme nous l'avons fait dans le chapitre 3. Elle apparaît comme une interprétation des phénomènes éclairée par les objectifs du chercheur. Nous souhaitons rendre intelligibles les matériaux représentés par

[235] Dans nos développements précédents, nous avons écarté une utilisation pure de cette approche du fait de notre connaissance du sujet, nous utilisons cependant certains de ses éléments d'analyse de données, tels que la modélisation visuelle et les propositions.

nos entretiens avec les conseillers financiers. Cette phase de production de résultats n'est pas neutre, car elle intègre la vision du chercheur, ses propositions théoriques, sa capacité à générer du sens. Elle représente également dans une certaine mesure, la dernière phase de construction de l'objet de recherche (MAXWELL, 1999). C'est au moyen des catégories de contenu que l'information véhiculée par un message est réduite et uniformisée dans le but d'en produire, selon la célèbre formule, une « *description objective, systématique et quantitative* » (DUCHASTEL et ARMONY, 1995). Notre démarche qualitative n'est cependant pas compatible avec le comptage des occurrences relevées. Notre préférons « mesurer » l'importance d'un thème en termes de **valeur pour l'analyse** (ALLARD-POESI et alii, in THIETART 2003, p 463) dans le contexte caractérisant le cas. La mesure de cette valeur est un élément difficile pour le chercheur qui devra justifier ses choix. L'analyse de contenu peut enfin être utilisée à des fins de description, de comparaison et d'explication.

	Grounded Theory	**Etudes de cas**
Gérer les données	Créer et organiser des dossiers	Créer et organiser des dossiers
Lire, écrire des mémos	Lire, prendre des notes, créer des codes initiaux	Lire, prendre des notes, créer des codes initiaux
Décrire		Décrire les cas et leur contexte
Classer	- codage axial - conditions causales, - conditions intervenantes, stratégies, conséquences - codage ouvert - catégories, propriétés, dimensions	- agrégation catégorielle - établir des schémas de catégories
Interpréter	- codage sélectif et développement de récits explicatifs - développer une matrice de conditions	- interprétation directe - généralisations naturalistes
Représenter, visualiser	- modèle ou théorie visuel(le) - propositions	narration appuyée par des tableaux et schémas

Tableau 5.03 : Procédés par tradition de recherche d'après MAXWELL (1999).

Notre approche est également proche de l'analyse *entretien par entretien* qui se justifie quand le chercheur étudie des processus, des comportements révélateurs de la réalisation

d'une tâche professionnelle (MAXWELL, 1999) comme l'est la décision de financer un porteur de projet par un conseiller bancaire. Nous nous attachons donc à comprendre chaque cas particulier comme un élément illustrant le processus de prise de décision individuelle. C'est en percevant les comportements individuels que nous pouvons mettre en évidence les régularités caractéristiques de la réalité que nous souhaitons découvrir. Nous avons ainsi profité de la phase de codage pour travailler cas par cas et comprendre la logique de fonctionnement du conseiller dans sa pratique de la prise de décision de financer un porteur de projet TPE. Cela correspond à une analyse verticale de nos cas.

Nous procédons ensuite une *analyse thématique* qui a pour objectif de comparer les différents entretiens préalablement découpés dans leur partie se référant au même thème. Cette démarche est cohérente avec les codages précédents et inclut également les propositions a priori et les objectifs de recherche. Cette démarche peut être horizontale en relevant les différentes formes sous lesquelles le même thème apparaît d'un conseiller financier à l'autre, ou verticale pour synthétiser les thèmes abordés par chaque sujet dans un but de synthèse.
Cette démarche nous permet d'isoler les thèmes, d'observer leurs variations et d'expliquer les raisons pour lesquelles il y a ces variations.

Deux mini-cas permettent d'illustrer notre propos en prenant comme thème de référence la pression de la banque dans ses dimensions commerciales et engagements. Pour C.D. la pression risque est la plus forte mais les objectifs commerciaux sont négligés. Pour M.B., les objectifs commerciaux sont une priorité au détriment de la gestion du risque.

Mini cas M.B.

M.B. a une expérience de 10 ans en tant que conseiller clientèle « professionnels » et près de 20 ans de banque en tout. M.B. est un excellent commercial toujours en avance sur ses objectifs de produits de banque et d'assurance. Il part du principe que sa direction lui pardonnera un taux de « casse » plus important, car il vend beaucoup. Il reconnaît d'ailleurs que la pression commerciale et la volonté de faire ses objectifs le poussent quelquefois à « croire » dans un projet, l'entrée en relation étant une occasion très importante pour proposer (imposer ?) un équipement complet au prospect à titre professionnel et particulier. M.B. préfère financer et gérer le risque par la suite.

Mini cas C.D.

C.D. a un an d'expérience en tant que conseillère en charge des TPE, après une expérience de 12 années en tant que conseillère clientèle « particuliers ». Elle met une priorité absolue à la sélection des dossiers de prospects qu'elle reçoit pour ne financer que des bons dossiers.
Ce choix s'explique par deux éléments importants dans l'environnement proche de son activité : son agence vient de subir un contrôle général qui impose le traitement de la majorité des comptes en dépassement, travail toujours fastidieux et surtout dévalorisant auprès des décideurs, elle vient ensuite de passer de nombreuses semaines en formation pour ses nouvelles fonctions : elle pense ne pas pouvoir tenir les objectifs commerciaux qui lui ont été assignés sans tenir compte de ses absences et elle en profite pour soigner la démarche risque.

Pour rendre ce travail d'analyse plus aisé, nous avons recherché des outils de présentation synthétique nous permettant d'ordonner et de présenter notre démarche. Nous avons construit des matrices en utilisant les techniques proposées par MILES et HUBERMAN (2003). Ces matrices nous ont permis d'ordonner les éléments de discours autour de thèmes plus généraux.

5.4.2.2. Matrice mixte de comparaison des cas

Le premier traitement, après codage bien sûr, a concerné la réalisation d'une matrice de comparaison des cas en application de nos préceptes d'analyse précédents. Pour alimenter cette matrice, nous avons pris tous les cas et analysé les discours. Nous avons mis en évidence tous les thèmes[236] présents dans le cas n° 1, thèmes que nous avons synthétisés (par exemple : **la motivation)**. Nous avons utilisé un vocabulaire personnel ou des termes relevés pendant les entretiens. Nous avons incrémenté notre matrice avec les cas suivants en insérant en ordonnées les thèmes nouveaux et complétant en abscisses les thèmes existant par l'approche personnelle de chaque conseiller. À partir de ces interprétations plurielles (HLADY RISPAL, 2002 p 161), nous avons ensuite réalisé une synthèse de tous les thèmes permettant d'avoir une formulation cohérente avec tous les cas, y compris les

[236] Nous parlons bien ici de thèmes et non pas de catégories comme cela a été défini précédemment (MUCCHIELLI 1996 et 2003).

cas présentant des divergences importantes. Ce principe d'interprétations plurielles a pour base les différences d'interprétations des acteurs sur des thèmes identiques, leur manière de dire les choses dans un cadre précis, idiosyncrasique, car dépendant d'un contexte donné à un moment donné. Le chercheur prenant en compte les contextes et disposant d'interprétations différentes, complémentaires ou parfois divergentes, remet en cause et complète sa compréhension du phénomène. Il lui revient de trouver une formulation porteuse de sens pour nommer et caractériser ces éléments du phénomène. Ce travail de synthèse, d'abstraction présenté sous la forme d'une courte expression permet la mise en avant des catégories.

Nous nous efforçons de synthétiser ici les représentations subjectives d'éléments, de phénomènes dont nous considérons la réalité objective. Cette synthèse intersubjective permet de limiter les effets des perceptions personnelles, affectives, historiques des conseillers financiers. Ce travail revient au chercheur qui doit prendre des précautions pour ne pas teinter ces synthèses de sa subjectivité propre.

Nous avons complété cette matrice par les résultats de notre travail méthodologique portant sur **l'intersubjectivité contradictoire relayée**. Nous parlons en titre de cette sous-section de **matrice mixte,** car elle comprend des synthèses issues des représentations personnelles des conseillers, et des synthèses **partagées par les conseillers** et, donc, délestées d'une partie des éléments subjectifs Nous avons incrémenté notre matrice d'éléments intersubjectifs issus cette fois du discours relayé des conseillers financiers et non plus de notre propre interprétation. Cette matrice est mixte, car nous n'avons pas procédé à l'examen contradictoire de tous les éléments des catégories et sous catégories. Nous avons isolé 188 propriétés regroupées en 30 sous-catégories, elles-mêmes réparties en 17 catégories. Nous présentons la méthodologie utilisée dans le point suivant. Nous avons travaillé avec les conseillers sur 9 de ces catégories symptomatiques de 9 thèmes (Tableau 5.04). Nous avons procédé à leur examen contradictoire pour arriver à une synthèse partagée par l'ensemble des acteurs. Pour les autres éléments, les termes utilisés pour spécifier les sous-catégories sont des extraits issus directement des entretiens ou des formulations personnelles au chercheur.

Les synthèses de thèmes issus de la confrontation sont des éléments provenant des conseillers, même si nous sommes intervenu quelques fois pour faciliter la rédaction de ces idées. Nous avons toujours demandé au conseiller s'il était d'accord avec la formulation proposée. Nous avons retenu ces 9 thèmes, car ce sont ceux qui dépendent le plus directement de la perception individuelle du conseiller financier de son travail et de sa tâche relevant du financement des porteurs de projet.

Variables	Synthèse intersubjective contradictoire relayée
Motivation	La motivation trouve son fondement dans le pourquoi du projet. Elle est visible au travers du travail et de l'énergie qui sont engagés dans le projet. Elle se concrétise dans le degré d'implication et les responsabilités acceptées par le prospect au niveau personnel (garanties).
Préparation du projet	Deux éléments sont importants dans la préparation du projet : le temps accordé à cette préparation et les démarches engagées. Le temps représente la durée nécessaire pour mûrir un projet et fournir un travail correct. A l'opposé, il peut également traduire un manque de dynamisme ou des hésitations. Les démarches traduisent le sérieux du prospect et son dynamisme professionnel par sa capacité à chercher et trouver des informations susceptibles de l'aider. Ces informations doivent être maîtrisées par le prospect dans un comportement déjà professionnel.
Expérience du porteur	L'expérience est un élément fondamental : le projet doit apparaître comme la suite d'un parcours professionnel. Les connaissances, les compétences professionnelles et les réseaux déjà créés sont très importants.
Cohérence porteur / projet	Le projet doit être cohérent avec le passé du porteur et l'image qu'il donne aujourd'hui. La cohérence rassure sur la volonté profonde, elle rend le projet plus lisible. Le projet est l'image d'une vie future, la cohérence est perçue par l'écart entre l'image immédiate du prospect et l'image que le banquier attend d'un professionnel en place.
Présentation du projet	La présentation du projet comporte deux niveaux : - la présentation écrite qui est le reflet du projet par le sérieux qui lui a été accordé : qualité des informations, des tiers, de la sincérité, de la présentation « papier » du dossier ; - la présentation orale qui doit être sincère, professionnelle, sans hésitation tout en donnant envie. Les informations fournies permettent de cerner rapidement le projet et le profil psychologique du prospect pour trouver la confiance. La présentation doit être transparente.
Pression commerciale	Le premier entretien est un moment privilégié pour proposer une offre commerciale très importante. La pression commerciale peut quelques fois altérer le jugement du conseiller.

Pression engagements	La gestion du risque est la première priorité. Elle se matérialise par un suivi administratif lourd et une image du conseiller vis-à-vis des décideurs. Le retour de bâton est important en cas d'échec. Le conseiller doit réaliser ses objectifs commerciaux, mais uniquement sur des bons dossiers.
Aspect relationnel	La construction de la relation se fait sur des éléments humains, subjectifs. Le conseiller compare les éléments que lui donne le porteur de projet avec ce qu'il attend d'un professionnel en place et/ou d'un client de la banque.
Première impression	La construction de l'envie de monter un dossier est très rapide : environ 10'. Si ce premier avis est positif, il peut tout de même changer pendant l'entretien, l'inverse est rare.

Tableau 5.04 : Synthèse intersubjectiviste contradictoire relayée de certains éléments

Ce travail de synthèse mixte mêlant approche intersubjectiviste et synthèse par le chercheur d'opinions pluriels nous a permis d'isoler, de résumer, de nommer les différents thèmes et les variables influençant l'envie de financer une TPE. Nous n'avons pas réalisé une matrice des sites au sens propre de la démarche présentée par MILES et HUBERMAN (2003). Nous prenons tout de même en compte l'environnement du conseiller financier dans l'exploitation des informations (principe de contextualisation), par exemple le degré d'autonomie du conseiller financier dans la décision de financer une TPE, son poids et sa délégation en termes d'engagements, la proximité géographique de la Direction Régionale…

5.4.2.3. Méta-matrice ordonnée

Le second traitement que nous avons réalisé à partir de ces catégories a été de rechercher dans le discours les éléments fondateurs. Nous sommes parti cette fois d'une reformulation des idées présentes dans les différents cas pour essayer de les regrouper en catégorie et définir ces catégories. Nous avons recherché la catégorie supérieure en nous posant la question : de quoi cette information est-elle l'exemple. Nous avons subsumé ces informations pour chaque fois trouver une catégorie plus générale. Les dernières étapes nous ont amené à une notion que nous n'avions pas envisagée au préalable : **la confiance**. Ce travail nous a permis de regrouper les variables définies dans la première étape de

traitement, de mettre en évidence l'enchaînement des catégories et sous catégories et un thème majeur englobant la relation porteur de projet – conseiller financier. Le travail inductif, correspondant à la méthodologie de terrain que nous avons adoptée, consiste à développer les concepts sous-jacents aux catégories que nous avons isolées. Plus proche de l'approche technique de MILES et HUBERMAN que de celle de la Grounded Theory, nous avons utilisé différents concepts, différentes propositions a priori pour cadrer notre travail de collecte d'informations. Le traitement que nous venons de présenter correspond aux techniques employées par les auteurs qui isolent les concepts et les items, les associent puis regardent s'ils peuvent être divisés, factorisés. L'étude des relations a été réalisée en reliant entre elles les catégories et les sous-catégories. L'exemple suivant permettra d'illustrer notre démarche d'abstraction. Nous partons des éléments relatifs aux démarches commerciales engagées par le porteur de projet.

Sous catégorie	Catégorie
définition de la cible	démarches commerciales
contacts déjà noués avec des clients	
conditions commerciales accordées aux clients	
choix justifiés des fournisseurs	
contacts déjà noués	
conditions obtenues	
importance du produit et de ses débouchés	
chiffrage	
approche par budgets	

Figure 5.04 : Abstraction et catégories, extrait de la méta matrice ordonnée

La catégorie « **démarches commerciales** » englobent tous les éléments énoncés par les conseillers financiers dans leur approche de ce qui leur donne envie de financer. Cette catégorie peut être associée avec les « **démarches administratives** » et les « **démarches organisationnelles** ». Ces trois éléments peuvent à leur tour être regroupés dans des catégories plus larges « **quantité de travail fourni »** et « **qualité du travail fourni** », elles-mêmes appartenant à la catégorie « **exhaustivité du travail de préparation** ». Le travail que nous avons réalisé part de 188 sous-catégories issues directement de notre travail de codage et 6 phases de regroupement permettent d'arriver à **l'envie de financer une TPE en passant par la mise en évidence de la confiance** dans la construction de l'envie. Chacune de ces étapes englobe des aspects qualitatifs et quelques éléments quantitatifs dans leur synthèse. Nous essayons de rester le plus proche du terrain en nous posant la question : à quoi ces éléments correspondent-ils, en quoi sont-ils de nature à influencer l'envie de financer une TPE ?

Notre objectif est de modéliser l'envie de financer une TPE à partir de la compréhension de ces données empiriques. Un modèle est une représentation abstraite de phénomènes réels (MBENGUE et VANDANGEON-DERUMEZ in THIETART, 2003 p 337). Nous avons isolé les composantes de notre objet de recherche que nous résumons en trois catégories :

- les éléments contextuels à l'entretien de financement ;
- la cohérence du couple porteur – projet ;
- la construction de la relation de confiance.

Nous souhaitons également travailler sur les relations entre ces trois composantes. Notre premier travail d'analyse de données nous a permis de spécifier les éléments de l'envie de financer dans une démarche relativement fine. Nous recherchons ensuite les liens logiques, les associations qui vont permettre un niveau d'abstraction supplémentaire. Les effets additifs et interactifs entre les variables peuvent également être mis en évidence même si ce caractère n'est pas démontré, testé dans une relation quantifiée ou une approche

dynamique de notre optique de modélisation. Les relations que nous pouvons identifier sont de deux ordres : des associations entre variables et des relations causales simples. Notre approche est de type déterministe au sens de LAMBIN (1993, cité par THIETART 2003), en ce sens que nous présentons des variables dont la présence (ou absence) a un effet sur l'envie de financer une TPE. Le modèle qualitatif que nous construisons se doit d'être complet. Nous souhaitons parvenir à une compréhension d'un tout complexe par une conceptualisation des parties et une réflexion sur leurs possibles interrelations[237] (GADAMER 1976[238], cité par HLADY RISPAL, 2002).

5.5. Résultats détaillés et modélisation empirique

Le travail d'analyse que nous avons réalisé nous permet de présenter nos résultats autour de trois éléments constitutifs de l'envie de financer une TPE : des éléments contextuels, la cohérence du couple porteur projet perçue par le conseiller financier ainsi que sa projection dans le futur et, enfin, la construction de la relation de confiance. Nous présentons nos résultats sous forme de propositions que nous formulons de manière à ce qu'elles soient réfutables. Nous avons constamment cherché à collecter des informations en privilégiant l'objectivité. Nous sommes conscient cependant que ces efforts ne peuvent permettre d'atteindre cet idéal d'objectivité. La dimension explicative réside dans la causalité de certaines de nos variables.

5.5.1. Les éléments contextuels de l'envie de financer une TPE

L'entretien de financement n'est pas un phénomène se déroulant *toutes choses égales par ailleurs*. On ne peut pas l'aborder sans prendre en compte des éléments extérieurs influençant directement ou indirectement la relation entre les deux protagonistes de

[237] Nous avons hésité à présenter notre modélisation en l'éclairant par la pensée complexe d'Edgar MORIN. Nous gardons cette idée pour un article futur.

[238] GADAMER Hans-Georg, *The historicity of understanding*, in CONNERTON P., Critical Sociology, Selected Readings, Penguin books limited, Harmondsworth, UK, 1976.

l'échange. Le contexte entourant cet entretien est important dans le processus de construction de l'envie de financer un porteur de projet TPE. Nous présentons ici ces éléments extérieurs à la relation entre le porteur de projet et le conseiller financier susceptibles d'influencer l'issue de la demande de financement dans un sens ou dans un autre. Nous nous intéressons aux informations *soft* échangées pendant l'entretien en laissant de côté l'aspect informations *hard* qui ne relèvent pas de la relation et qui peuvent faire l'objet, comme nous l'avons vu, d'un traitement plus ou moins automatisé, indépendant des parties prenantes. Nous nous concentrons sur l'environnement immédiat de la relation, **environnement matérialisé par la banque en tant qu'organisation**. Nous avons vu précédemment les relations que noue le conseiller avec son organisation et comment celle-ci oriente les décisions. Notre approche du terrain complète cette approche théorique. De notre analyse, il ressort que l'envie de financer est influencée par la pression de la banque. Cette pression suit la décomposition suivante :

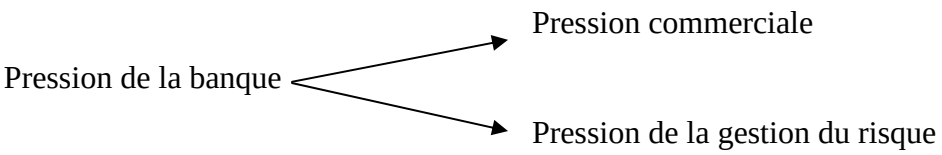


Figure 5.05 : La décomposition de la pression de la banque sur le conseiller financier

5.5.1.1. La pression commerciale

Les éléments incitatifs liés à la pression commerciale sont de deux ordres repris ci-dessous.

- Les conseillers financiers sont avant tout des commerciaux. Ils sont formés pour vendre, appliquent des méthodes de vente destinées à augmenter leur performance commerciale. Ils bénéficient également de divers supports techniques ou humains pour les aider dans cette démarche. Ils ont à commercialiser une quantité très importante de produits de banque, d'assurance et des produits divers (le Crédit

Agricole commercialise des voyages, la Lyonnaise de Banque des voitures…). La pression des objectifs est très sensible chez tous les conseillers et leur atteinte ou dépassement provoque non seulement une satisfaction personnelle mais aussi un soulagement. Ces objectifs sont le reflet de leurs performances pour leur Direction. La pression pour les atteindre se manifeste par l'utilisation de tableaux de bord commerciaux personnels, des classements par agence, des entretiens individuels, des briefings réguliers. L'incitation à financer une TPE n'est par contre pas présente dans la recherche de commissions financières liées à l'atteinte des objectifs. Ceux-ci apparaissent donc comme une pression et non pas comme un challenge. Les conseillers financiers sont incités au financement pour atteindre les objectifs soit pour une réalisation personnelle, soit pour diminuer la pression dont ils sont l'objet.

- L'entrée en relation avec un prospect, a fortiori une entreprise en création, est l'occasion pour le conseiller financier de commercialiser un grand nombre de produits de banque et d'assurance. Il bénéficie pour cela de l'absence d'équipement professionnel du prospect. L'ouverture d'un compte professionnel étant une obligation, le conseiller va procéder à un équipement le plus complet possible, en explorant également le côté personnel. L'entretien correspond également à un moment privilégié : le prospect est disponible, dans un climat propice à l'écoute du conseiller financier. Il est également dans un état d'esprit ouvert car heureux d'obtenir le financement de son projet, quels que soient son niveau de connaissances de la relation bancaire ou ses compétences commerciales.

Tous les conseillers ont reconnu cette pression commerciale avec cependant quelques nuances quant à son impact sur la constitution de l'envie de financer une TPE. La grande majorité des conseillers reconnaissent que cette pression peut les inciter à croire davantage dans le dossier, mais quand l'entrée en relation s'accompagne de financements conséquents, l'équipement commercial devient annexe et c'est la pression du risque qui prend le dessus. Une entrée en relation sans financement à moyen terme est plus sujette à négliger le risque client. Rappelons que l'ouverture d'un compte professionnel n'est pas

automatique et que les banques choisissent leurs clients. Un dossier sans financement à moyen terme peut très bien se transformer en compte à problème, l'absence de financement pour démarrer pouvant être pénalisante. Ouvrir un compte n'est pas anodin, car cela signifie commencer une relation commerciale avec une entreprise, relation dépendant de la viabilité de cette dernière. Si l'entreprise connaît rapidement des problèmes, le conseiller devra gérer ces difficultés en surveillant les mouvements sur le compte et, éventuellement, en refusant certains paiements avec des conséquences importantes (dégradation de la cote de l'entreprise auprès des organismes d'assurance crédit avec une diminution du crédit commercial accordé par les fournisseurs, mise en interdit bancaire).

Un conseiller a reconnu que cette pression commerciale l'incitait à monter des dossiers de financement et qu'il gérait les pots cassés par la suite ; un autre, très orienté sur le développement commercial de son portefeuille, reconnaît que le développement de l'activité bancaire ne peut pas se faire sans casse. La pression commerciale peut donc conduire à des comportements déviants mettant en opposition les objectifs du conseiller financier et ceux de son organisation, même si ces cas semblent rester marginaux (2 cas sur 11).

Globalement, la pression commerciale apparaît comme une force influençant l'envie de financer de manière positive. Elle est néanmoins à relativiser par rapport à la pression risque qui semble prendre régulièrement le dessus.

Nous pouvons synthétiser ce résultat partiel et émettre une proposition constitutive de notre théorie. Cette proposition doit être réfutable, c'est-à-dire qu'il doit être possible de démontrer que notre proposition est fausse. L'analyse des entretiens confirme notre proposition a priori **P23**.

Proposition H1 : Les conseillers financiers sont influencés par la pression commerciale qui les incite au financement des TPE.

5.5.1.2. La pression en termes de gestion du risque

Le métier principal de la banque est de prêter de l'argent dans le cadre de financement d'entreprises par exemple, et de se faire rembourser en encaissant au passage une rémunération sous forme d'intérêts. Une défaillance d'un débiteur dans ses remboursements est très pénalisante dans le compte d'exploitation d'une banque. Elle peut avoir à enregistrer une perte non compensée par la rémunération issue du prêt, les taux d'intérêt étant particulièrement bas et peu différenciés, comme nous l'avons vu dans l'approche du rationnement du crédit. Dans une logique d'organisation fonctionnelle, la fonction gérant les accords et le suivi des prêts est le département « Engagements ». On parle de pression des Engagements pour désigner l'influence de la banque sur le comportement des conseillers financiers dans leur gestion du risque, de la naissance du risque matérialisée par l'accord de financement, à l'extinction de la dette et la gestion des comptes au quotidien. Notre analyse montre que cette pression liée au risque se décompose en trois points : le **secteur d'activité** du projet, la **relation entre le conseiller financier et les engagements**, les **éléments particuliers** du dossier de création proposé.

Le secteur d'activité va avoir un impact important sur la constitution de l'envie de financer. Il faut appréhender l'activité du porteur de projet par le filtre de la banque et du conseiller. Quelle que soit la qualité intrinsèque du dossier présenté par un porteur de projet novice, la banque ne souhaite pas s'engager dans certaines entreprises. Les secteurs les plus souvent pointés du doigt pendant les entretiens que nous avons menés concernent les bars – brasseries, les vendeurs de véhicules d'occasion et les entreprises textiles traditionnelles. La définition de ces secteurs « interdits » repose sur le traitement des informations par les banques qui analysent les défaillances d'entreprises, réalisent des statistiques et un historique. Dans cette démarche, nous mettons ici en évidence le rôle démultiplicateur du conseiller qui va appliquer **avec zèle** les consignes sécuritaires de la banque. Les décisions sont amplifiées dans leur application par peur du « retour de bâton ». Pour illustrer ce propos, si la banque incite à des mesures de prudence sur le financement de bars par exemple, les conseillers vont systématiquement refuser de tels dossiers par peur de se voir reprocher leur décision, reproches agrémentés d'un « nous vous avions

prévenus » comme nous avons pu le relever pendant un entretien. Au-delà de cette menace sur les conseillers, certains secteurs difficiles connaissant des dépôts de bilan fréquents et réguliers, pose un a priori négatif sur le dossier, c'est le cas du textile sur le roannais, même si des entreprises continuent à voir le jour dans ce domaine, avec cependant des caractéristiques et des marchés nouveaux, plus techniques[239].

Le secteur d'activité est donc un élément extérieur à la relation. C'est une information *hard* qui influence la perception du conseiller financier. La qualité du secteur ou de l'activité précise est appréhendée soit par la banque (KIM et MINER, 2007) qui transmet ses consignes, soit par le conseiller qui fait des parallèles entre le projet étudié et ses clients en place.

La pression de la banque sur le conseiller financier en termes d'engagements est présente dans tous les établissements bancaires. Le degré d'autonomie dans la prise de décision n'a pas d'influence sur l'existence de cette pression qui se manifeste sous sa forme la plus contraignante en cas de défaillance d'un débiteur. Aucun des conseillers que nous avons rencontrés ne dispose d'une délégation totale de décision sur les dossiers de création d'entreprise par des porteurs sans expérience. Tous doivent donc constituer un dossier qui sera étudié suivant les cas au sein de l'agence, dans un département engagements décentralisé ou par un décideur risque régional se déplaçant dans les agences. Le pouvoir du conseiller est très variable. Quand la décision est prise directement dans l'agence, il est rare qu'un dossier proposé soit refusé. Dans les démarches décentralisées, les conseillers sont incités à constituer plus de dossiers dont une partie plus importante sera rejetée : c'est le cas pour les démarches de scoring machine. Il n'y a pas de décideur humain dans un premier temps et le conseiller préfère s'en remettre au « jugement » de la machine. L'envie de financer une TPE est influencée par les éléments que nous reprenons ci-dessous.

- La qualité des dossiers proposés par le conseiller est révélatrice de sa compétence professionnelle. C'est donc son image qu'il transmet quand il présente un dossier. L'envie de financer est recadrée par ce jugement hiérarchique. Le risque pour le

[239] Nous pensons, par exemple, au textile professionnel destiné aux métiers à risque comme les pompiers.

conseiller est de ne pas bénéficier d'une bonne image auprès des décideurs, d'entrer dans une spirale négative. Les dossiers présentés subiront un a priori négatif aggravé si des défaillances d'entreprises ont récemment au lieu dans le portefeuille du conseiller. Les conditions de prêt seront plus difficiles avec une hausse des taux ou des exigences de garanties plus fortes. Le conseiller sera dans une situation difficile vis-à-vis de ses prospects à qui il ne pourra pas faire de proposition intéressante. Il risque de se trouver dans la situation mise en évidence par AKERLOF (1970) où seuls les dossiers les plus risqués accepteront ces conditions, dossiers que sa direction aura d'ailleurs du mal à valider.

- La gestion du risque est un élément lourd du quotidien d'un conseiller financier. Les démarches administratives sont très nombreuses et peuvent dissuader un conseiller de financer une nouvelle entreprise. Cette lourdeur se traduit par des suivis réguliers des comptes à problème par l'obligation de traiter de nombreux listing et la rédaction de comptes rendus sur ces opérations. C'est également une démarche difficile envers une clientèle souvent en difficulté. Le conseiller financier doit parvenir au recouvrement des dettes de ses clients.

- Le mode de décision des dossiers a également une influence sur l'envie de monter un dossier. Nous avons vu que la relation avec le décideur est un élément important, car elle peut être plus ou moins humaine, plus ou moins proche. La transmission des informations recueillies lors de l'entretien est un élément fort de la prise de décision finale. Si les informations *hard* ne posent pas de problème, STEIN (2002[240]) insiste sur l'importance de celles issues de la relation avec l'emprunteur et suppose une perte de valeur de ces informations lors de leur transmission à une chaîne hiérarchique de décision. L'utilisation de système de scoring présente des avantages et des inconvénients vus précédemment, elle a également pour conséquence de « déresponsabiliser » le conseiller financier incité à proposer davantage de dossiers et à minimiser son rôle de filtre.

[240] Jeremy C. Stein. 2002. "*Information Production and Capital Allocation: Decentralized vs. Hierarchical Firms,*" Journal of Finance vol. 57, 1891–1921, cité par CRAIG et alii, 2005.

- Les exigences en termes de risque ne sont pas des éléments figés dans la banque. Ils sont variables en fonction d'éléments conjoncturels plus ou moins en relation avec le dossier à financer. Nous pouvons, par exemple, citer la politique de développement de la banque qui baisse ses exigences pour capter une nouvelle clientèle ou les notes conjoncturelles émises par la Banque de France[241] et qui synthétisent la volonté des banques d'ouvrir ou de limiter la distribution de crédit, ainsi que le niveau à la hausse ou à la baisse des garanties demandées.

- Les modifications apportées par BALE II[242] et le cadre législatif encadrant les comportements bancaires vis-à-vis de la clientèle « professionnelle » sont autant de freins, de limites aux comportements déviants manifestant une envie trop forte de financer pour des motifs souvent commerciaux.

L'envie de financer est également influencée par des éléments propres au dossier. Nous ne souhaitons pas nous intéresser ici à cette problématique. Nous pouvons citer tout de même les résultats de notre analyse. Les éléments mis en avant par les conseillers concernent :

- les apports financiers du porteur de projet et leur proportion sur le financement total ;
- l'objet du financement et sa spécificité en termes de capacité à être transformé rapidement en liquidités ;
- la qualité des garanties apportées, cautions, sûretés réelles ;
- le montant et la durée des financements ;
- les besoins court terme en plus des financements moyen terme ;
- la possibilité de contre garantie OSEO (ex SOFARIS) ;

[241] La Banque de France édite Stat Info, enquête mensuelle auprès des banques sur la distribution du crédit aux entreprises et à l'habitat.

[242] La réforme de Bâle II introduit un nouveau ratio de solvabilité (le ratio McDonough remplace le ratio Cooke) qui doit conduire à un changement d'attitude des banques face au risque de défaut des emprunteurs. L'offre de crédit doit diminuer pour les entreprises les plus risquées et la tarification doit également s'adapter (plus forte pour les entreprises risquées, en baisse pour les autres).

- la possibilité de Prêt à la Création d'Entreprise.

Notre approche du terrain confirme et précise notre proposition a priori **P22.** Elle amène des éléments partiels quant à notre proposition **P21,** mais même si la prudence est évidente, le comportement du conseiller n'a pas pu être analysé. Nous pouvons avancer une nouvelle proposition :

Proposition H2 : La pression risque limite l'envie de financer. Cette pression est supérieure à la pression commerciale.

5.5.2. La cohérence entre présent et futur

Après avoir mis en évidence les éléments contextuels de la construction de l'envie de financer un porteur novice de projet de création d'une TPE, nous abordons le premier volet de la relation entre le conseiller et le prospect sans expérience. Au cours d'un entretien qui dure en moyenne 45 minutes, le porteur de projet doit convaincre le conseiller que son idée mérite d'être financée et qu'il est capable de rembourser la banque tout au long de la durée des financements demandés. Cette projection passe par la cohérence perçue par le conseiller entre un état futur idéal et la vision qu'il peut observer du présent incarné dans le porteur de projet en face de lui. Notre analyse met en évidence la décomposition de cette cohérence présent / futur selon la Figure 5.06.

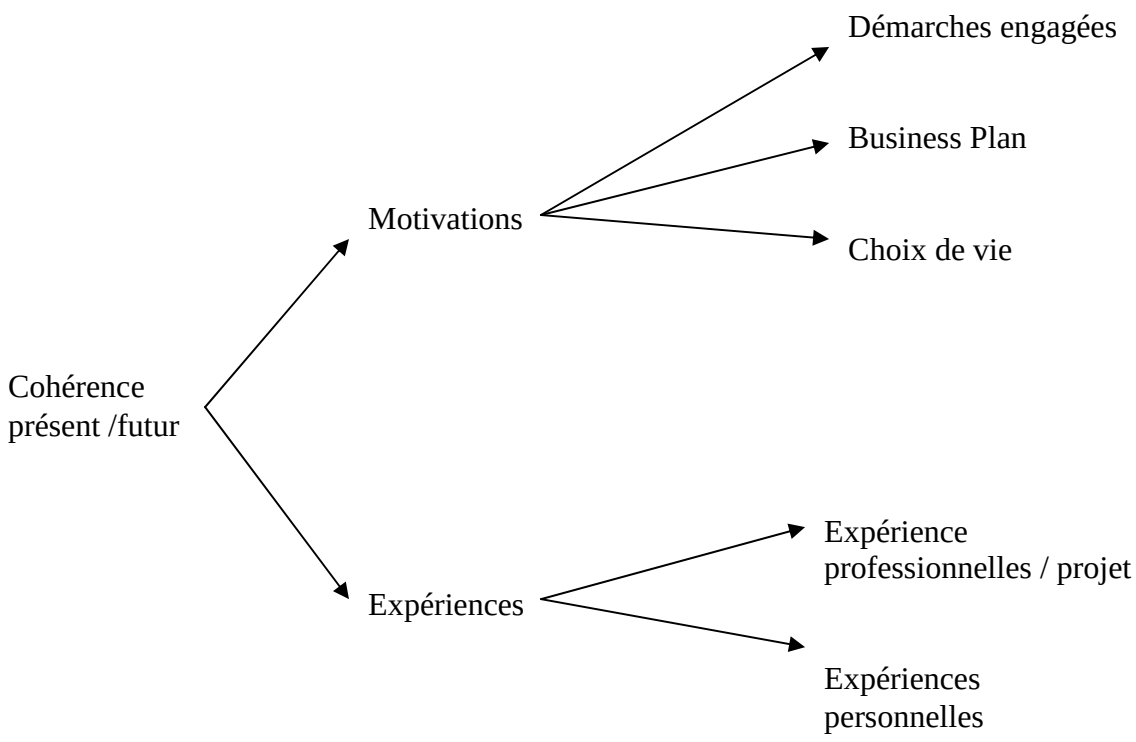


Figure 5.06 : La décomposition de la cohérence présent / futur perçue par le conseiller

5.5.2.1. Les motivations du porteur de projet perçues par le conseiller financier

Nous abordons les éléments attendus par le conseiller, apportés physiquement ou oralement par le porteur de projet, qui vont influencer l'envie de financer. L'élément principal est la perception par le conseiller de la motivation du porteur de projet. Ce terme de motivation est à éclaircir, car il englobe des réalités différentes que nous aborderons plus en détail. La motivation est en premier lieu la force qui anime le porteur de projet. Cette force, cette conviction doit paraître suffisamment puissante pour que le conseiller la perçoive comme durable dans le temps. Le terme motivation englobe également les justifications, le « pourquoi » du projet. Que l'on prenne l'une ou l'autre de ces significations, la motivation est un élément propre au porteur de projet et le conseiller financier va donc rechercher des preuves, des indices dans les éléments fournis lors de

l'entretien de financement.

5.5.2.1.1. La motivation comme moteur du projet.

Un porteur de projet motivé est un entrepreneur qui a déjà réalisé de nombreuses tâches. Quelqu'un de motivé avance et a déjà avancé, il ne se contente pas d'envisager. Le conseiller financier évalue la qualité du projet par rapport au travail qui a été déjà réalisé. Il utilise pour cela différents indicateurs repris ci-dessous.

- Le temps passé à préparer le projet doit correspondre à un délai cohérent pour fournir un travail conséquent et réfléchi. Il est également révélateur du dynamisme du porteur de projet. Un délai trop court stigmatise un projet incomplet dans lequel toutes les dimensions de la création d'entreprise n'ont pas pu être appréhendées. Un parallèle avec le monde des affaires peut être réalisé : le porteur de projet apparaît comme allant trop vite en besogne avec le risque de baisser rapidement les bras en cas de difficultés. A contrario, un délai trop long traduit l'hésitation du porteur de projet à se lancer et ses propres doutes sur ses capacités à réussir.

- L'exhaustivité des démarches administratives, commerciales et organisationnelles traduit l'engagement du porteur de projet dans une démarche concrète de création d'entreprise. Le conseiller financier dispose d'une expérience qui lui permet de repérer rapidement les lacunes d'un dossier. Il compare le dossier présenté avec les éléments positifs de nombreux autres dossiers qu'il a déjà vus et dont il connaît l'issue. Il est également sensible à l'adéquation de ce travail de préparation avec ce que l'on peut attendre d'un professionnel déjà en place. Le travail de préparation est évalué de manière quantitative (le porteur de projet est allé au bout de toutes ses démarches) et également de manière qualitative (le porteur de projet a trouvé dans ses démarches des éléments originaux, des informations pertinentes reflétant sa curiosité et sa débrouillardise, qualité facilement transposable dans le monde des affaires par le conseiller financier).

- La réalisation du business plan apporte bien d'autres éléments que de simples documents comptables. Il est en effet un nouveau reflet de la motivation du porteur de projet, de son implication dans la démarche de création. Il sert de document de base pour faire adhérer les partenaires au projet[243]. Le conseiller est sensible à la qualité du document, à sa propreté, même si ses exigences sont variables suivant les professions rencontrées, à la justesse des informations. L'auteur du business plan est un élément fort : l'idéal étant une collaboration entre un comptable reconnu et le porteur de projet qui doit pouvoir montrer en termes concrets qu'il s'est approprié les chiffres, qu'il peut en parler en nombre de chaussures vendues par jour ou de pizzas livrées[244]. Le business plan est également révélateur du tempérament du porteur de projet, par sa nature optimiste ou pessimiste. La présentation orale du document est un moment important dans la prise d'informations par le conseiller financier.

Nous pouvons traduire ce point sous forme de proposition enrichissant notre démarche théorique. Nous sommes en face d'un élément non anticipé par nos propositions a priori. Pour faire un parallèle avec le modèle des 3 E[245] de PATUREL (1997, 2006), cet élément correspond aux intentions de l'entrepreneur (E 1) et sa capacités à transmettre au conseiller le résultat de son travail personnel et la cohérence avec le projet dans son ensemble, c'est-à-dire intégrant les dimensions E 2 (l'entreprise, ses ressources et ses compétences présentes et à venir) et E 3 (les possibilités offertes par l'environnement).

Proposition H3 : La pertinence de la globalité des démarches entreprises par le porteur de projet et sa capacité à montrer qu'il s'est approprié les résultats sont perçues par le conseiller financier comme des manifestations de la motivation qui anime l'entrepreneur novice.

[243] VERSTRAETE et JOUISON (2007) dépassent la notion de business plan pour mettre en avant la recherche d'adhésion à un business model. Ils mobilisent entre autres la théorie des parties prenantes (convergence d'intérêts individuels autour d'un objectif commun).

[244] Ces deux exemples sont tirés des entretiens : les conseillers ont utilisé ces images pour mettre en avant l'incohérence de certains documents prévisionnels construits en partant du résultat attendu puis remontés jusqu'au chiffre d'affaires.

[245] Le modèle des 3 E est développé dans la section 6.1.3.2. Nous avons choisi de l'utiliser après la présentation de nos résultats car nous voulons que ceux-ci soient le plus proche possible de ce que nous avons observé.

5.5.2.1.2. La motivation : le pourquoi du projet

Le projet apparaît souvent comme le choix d'une vie nouvelle. Le conseiller va chercher à percevoir la cohérence entre le porteur présent dans son bureau et l'individu qu'il souhaite devenir par le vecteur de son entreprise. Le projet doit correspondre à une personnalité. Les conseillers financiers pratiquant régulièrement les contacts humains et devant souvent évaluer des situations ont une connaissance de la psychologie acquise sur le terrain. Ils cherchent à savoir si le porteur est capable de faire ce qu'il dit. Ils vont donc essayer de percevoir la personnalité dans ces grandes lignes, à la recherche d'éléments moteurs ou incompatibles. Trois conseillers nous ont dit se comporter comme « des empêcheurs de tourner en rond ». Ils mettent le porteur de projet face à des difficultés qu'il va certainement rencontrer puis étudient les réponses sur le fond et sur la forme. Ils poussent l'entrepreneur pour mesurer sa pugnacité et sa volonté de mener le projet à son terme sans avoir peur de tout perdre. Si le projet correspond à un véritable choix de vie sans être une solution parmi d'autres, le porteur de projet va être combatif et montrer sa détermination. Ce projet – choix de vie est appréhendé de trois manières : la personnalité du futur dirigeant et sa capacité à s'imposer dans les affaires, l'adhésion de la famille et ses apports dans la démarche, l'implication personnelle du porteur de projet (capacité à travailler beaucoup, engagement de son épargne personnelle). Cet engagement du créateur est à rapprocher de la théorie du signal, le créateur signalant la qualité de son projet par son investissement financier personnel (WATSON, 1984[246]). Ces éléments correspondent à la dimension E 3 du modèle des 3 E (PATUREL ; 1997, 2007) et, plus exactement, à l'environnement spécifique (E 3s) dans lequel le porteur novice de projet de création d'une TPE doit s'affirmer pour entrer en affaires, et l'environnement de proximité (E 3p) correspondant à la force exercée entre autres par la famille. Le conseiller perçoit E 3 et sa possible cohérence avec le projet vu dans sa globalité, dans ses trois dimensions. Il fait également partie de E 3s en tant que possible partie prenante. Il va donc être attentif à tous les éléments susceptibles de présenter la cohérence entre les différentes dimensions et les facteurs pouvant amener les éléments de chaque Ei dans la zone de cohérence, comme une

[246] H. WATSON « Credit Market and Borrower Effort », Southern Economic Journal n°50, cité par PARANQUE et CIEPLY, p 171.

formation en gestion comptabilité, les conseils d'un expert reconnu, le choix d'un accompagnement spécifique.
Nous pouvons formaliser ces résultats sous forme d'une proposition supplémentaire.

Proposition H4 : Le projet apparaît comme un choix de vie qui doit être cohérent avec le porteur de projet devant le défendre (E 3s) et avec l'entourage solidaire du porteur qui doit être prêt à assumer les conséquences (E 3p). La force de cette cohésion augmente l'envie de financer le projet.

5.5.2.2. L'utilité de l'expérience du porteur de projet perçue par le conseiller financier

L'expérience du porteur de projet et sa cohérence avec le futur défini par l'organisation impulsée sont de nature à influencer l'envie de financer. De manière générale, les conseillers financiers n'aiment pas les changements trop radicaux entre le passé et le projet. Ces trajectoires professionnelles à 180° sont souvent le signe de coup de tête, de choix déraisonné. Le projet apparaît idéalement comme la suite logique, la continuité professionnelle avec un statut nouveau.

Le conseiller financier cherche dans la présentation comment le porteur va utiliser cette expérience. Elle lui donne des informations sur son professionnalisme, sur les réseaux dont il peut disposer, les contacts qu'il peut utiliser. Il projette dans le futur les éléments du passé. L'expérience rend ce futur plus concret en extrapolant des compétences, des résultats obtenus dans une entreprise connue pour son sérieux par exemple, et en rassurant sur les volontés profondes. Elle améliore la rationalité de la prise de décision attendue. Nous pouvons ajouter une nouvelle proposition à notre démarche :

Proposition H5 : L'expérience du porteur de projet permet au conseiller financier de mieux percevoir le futur et améliore ainsi la rationalité de la décision.

Conclusion.

Les deux points que nous venons d'aborder concerne la perception de la cohérence entre un projet et un homme ou une équipe, dans un environnement donné. Ces éléments sont perçus par le conseiller au travers d'indices révélateurs de cette cohérence. Le conseiller financier appréhende la zone de cohérence du modèle des 3 E (PATUREL ; 1997, 2007). Il compare un ensemble de buts, d'objectifs, de projets par rapport à des aspirations, des compétences et des ressources, dans un environnement pluriel (global, spécifique et de proximité).

Le dernier élément que nous avons mis en évidence est d'ordre relationnel, il concerne l'alchimie qui s'opère entre le conseiller et le porteur de projet, la relation de confiance qui se construit.

5.5.3. La construction de la relation de confiance

Au-delà des informations *hard* relevées par le conseiller financier, celui-ci ne va avoir envie de s'engager dans une relation professionnelle a priori durable que s'il pense pouvoir faire confiance à son interlocuteur. Notre approche du terrain se traduit ainsi :

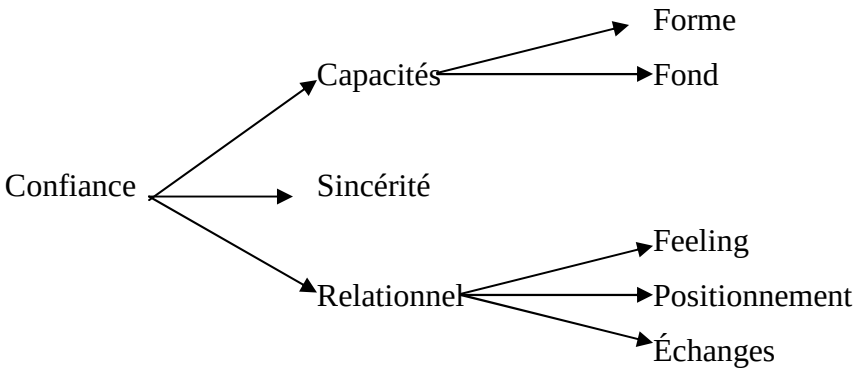


Figure 5.07 : la décomposition de la confiance

5.5.3.1. La perception des capacités comme élément moteur de la relation

Nous avons trouvé dans la littérature de nombreux articles traitant de l'importance des relations suivies entre un conseiller financier et un entrepreneur. Ces relations permettent de gagner en confiance et de bénéficier ainsi de meilleures propositions pour les demandes à venir. Nous sommes par contre resté sur notre faim concernant la construction de cette confiance lors de l'entrée en relation entre un porteur de projet novice et un conseiller.

Dans la construction de l'envie de financer, nous avons trouvé que la part de la confiance est très importante. En acceptant de financer un porteur de projet TPE, le conseiller financier se met dans une position risquée. Il doit donc penser de manière objective que son interlocuteur va honorer ses engagements. Il doit également ressentir le « *moment autre* », la partie plus subjective de la confiance que nous développerons plus tard.

Dans un entretien de financement, c'est l'aspect professionnel des deux parties qui va dominer. Le porteur de projet sera perçu favorablement s'il se comporte comme un professionnel déjà en place. En plus de l'expérience personnelle du porteur de projet, le conseiller perçoit ce professionnalisme des trois manières suivantes.

- La présentation et le fond du projet concentrent l'essentiel des informations que le porteur de projet va transmettre au conseiller financier. Le porteur de projet doit offrir un ensemble mettant en évidence comment la banque sera remboursée. Cela correspond à une approche du Business Model. Ce Business Model doit permettre de présenter comment l'entreprise va gagner de l'argent, quel va être son modèle économique, qu'est-ce qui va faire qu'elle va gagner de l'argent et, donc, indirectement rembourser la banque. Cette approche du Business Model permet au porteur de projet de formaliser sa vision stratégique (E 1 du modèle des 3 E) et de travailler autour de cette vision à l'adhésion des parties prenantes dont bien sûr la banque. Dans la discussion qui s'engage, le conseiller va creuser le projet et le créateur sera perçu comme professionnel s'il parvient à répondre aux différentes questions comme aurait pu le faire quelqu'un déjà installé et bénéficiant d'une bonne réputation. Dans cette partie de l'entretien, notre approche du terrain nous révèle que les conseillers essayent de mettre les porteurs de projet face à des réalités difficiles[247] pour savoir ce qu'ils en pensent et comment ils comptent réagir. Les réponses sont appréciées autant sur le fond que sur la forme. C'est la précision des informations qui est importante et surtout en quoi ces éléments sont un plus pour le projet. Ils testent les compétences entrepreneuriales du porteur de projet.

- La forme prise par la présentation du projet est révélatrice. Un professionnel compétent n'hésite pas, a les idées claires et n'a pas besoin d'improviser. Tout comportement déviant laisse une mauvaise impression au conseiller, un manque de préparation de l'entretien qui est transposé immédiatement à la situation future que le conseiller est en train d'imaginer. Ne pas préparer l'entretien de financement est perçu par le conseiller comme un manque de connaissances et de compétences rédhibitoire.

- La capacité du porteur de projet à convaincre influence la perception de son

[247] Nous avons ainsi relevé les questions suivantes : « combien êtes-vous prêt à perdre ? », « et si vos clients ne vous payent pas ? ».

professionnalisme. Le prospect doit se comporter face au conseiller financier comme s'il se trouvait dans une négociation d'affaires. Il doit mettre en avant les points forts de son projet, les argumenter et répondre aux objections. C'est ce qu'attendent les conseillers financiers que nous avons rencontrés.

Notre principe de recherche P1 est confirmé et nous pouvons proposer une proposition enrichissant notre démarche théorique :

Proposition H6 : les conseillers attendent des porteurs novices de projet qu'ils se comportent en professionnels « déjà en place ». Ils analysent et projettent dans le futur le porteur de projet ET son organisation. C'est la cohérence entre les éléments qui déclenche l'envie de financer.

5.5.3.2. La sincérité comme préalable à toute discussion.

Le conseiller financier attend du porteur de projet un maximum de transparence. Tout autre comportement est perçu comme un manque de sincérité, conduisant le conseiller à penser que l'entrepreneur à quelque chose à cacher. Il va évaluer la sincérité sur le fond et sur la forme de l'entretien.

- Face à un conseiller financier, le porteur de projet TPE qui vient présenter un dossier susceptible de changer sa vie, n'est pas à l'aise. Ce niveau de stress se traduit par des blocages, une panique, la peur d'être jugé. Tous ces éléments ont un impact négatif sur le conseiller au niveau du professionnalisme perçu, mais également par rapport à la sincérité perçue. Le conseiller exige de la transparence, les informations demandées ne sont pas là pour bloquer la situation mais, au contraire, pour l'évaluer. Les informations transmises doivent être justifiées ou vérifiables.

- Les conseillers financiers, par leur pratique régulière des relations interpersonnelles, développent une connaissance de la découverte psychologique. Au cours de la discussion, ils vont chercher à connaître leur interlocuteur[248] pour savoir s'ils peuvent lui faire confiance.

Ces résultats enrichissent notre ensemble théorique par une nouvelle proposition :

Proposition H7 : la sincérité est un élément important de la construction de la confiance entre le conseiller financier et le prospect.

5.5.3.3. Le positionnement pendant l'entretien

La négociation entre les deux parties doit se faire entre professionnels qui se respectent. Le positionnement du conseiller financier et de l'entrepreneur, c'est-à-dire le rapport de force qui s'exerce, est révélateur de cette situation. Le conseiller mène l'entretien mais si le rapport de force est trop nettement à son avantage, le porteur de projet ne lui fera pas bonne impression et ce comportement d'infériorité, transposé au monde des affaires, est catastrophique. À l'inverse, si le prospect prend le dessus de manière trop importante, le conseiller financier peut se trouver en difficulté. La sensation de ne pas maîtriser l'entretien peut l'amener à « botter en touche », c'est-à-dire refuser le dossier pour ne pas avoir cerné correctement le risque. Cette situation n'est pas fréquente, mais elle existe chez les jeunes conseillers. En situation d'infériorité, le conseiller peut également essayer de reprendre le dessus avec le risque de rentrer dans une épreuve de force qui ne donnera rien de bon. Nous apportons une nouvelle proposition à notre ensemble :

Proposition H8 : le rapport de force doit s'équilibrer dans un

[248] Certains se déplacent chez le prospect pour avoir une idée de son cadre de vie, souvent révélateur d'un comportement général transposable au monde des affaires.

rapport gagnant - gagnant entre professionnels pour déboucher sur une issue favorable.

5.5.3.4. Le ressenti du conseiller

Notre approche du terrain met en avant que tous les conseillers se font très rapidement une idée sur leur envie de financer ou non un projet TPE. Nous avons cherché comment se construit cette première impression si tenace. L'ensemble des conseillers s'accorde à penser que c'est une démarche intuitive, née de leur perception de leur interlocuteur. Cette perception est difficilement explicable, car elle prend en compte des éléments sensoriels, le regard, le visage, la voix, l'odeur qui attirent ou repoussent les parties[249]. Tous les conseillers attachent de l'importance à cette perception sensible qui complète leur approche cognitive. Ne recherchant que les dossiers présentant un risque et une situation qu'ils sont capables de maîtriser, les conseillers vont repousser toutes les demandes où ils ne se sentent pas à l'aise. Ce point est clairement mis en évidence sans que notre approche du terrain ne nous livre les informations à la base de ce ressenti. Il semble toutefois que l'absence d'effort sur l'apparence soit préjudiciable. L'aspect extérieur de la personne doit être cohérent avec ce qu'il est, mais également avec la situation future envisagée. Nous pouvons présenter ce résultat sous forme de proposition :

Proposition H9 : Les conseillers financiers accordent de l'importance à leur ressenti personnel du porteur de projet qui peut influencer l'envie de financer.

5.5.3.5. Les échanges entre les parties

La méconnaissance des métiers de la banque, des préjugés tenaces et les éléments précédemment exposés peuvent venir polluer la relation et rendre difficile la perception

[249] QUERE (déjà cité) parle d'une anthropologie de la confiance en s'interrogeant sur ce qui affecte la sensibilité humaine.

pour le conseiller financier. Celui-ci attend de la part de l'entrepreneur un comportement proactif, sans agressivité ni méfiance. C'est au cours de ces échanges que le conseiller va se faire une idée de la présentation morale de l'entrepreneur, de son honnêteté dans les affaires. La littérature nous apporte le pendant de la relation en éclairant les comportements du porteur de projet. Il va essayer de convaincre en utilisant sa compétence relationnelle (PERSAIS, 2004[250]), c'est-à-dire sa plus ou moins grande capacité à entretenir des relations profitables pour son projet ou son entreprise avec un acteur clé de son environnement, ici le conseiller financier. Cette capacité relationnelle est construite sur un modèle d'actions répétables pour mettre l'organisation en relation performante avec son environnement. Il paraît alors cohérent pour le porteur de projet de tester ces routines auprès de plusieurs conseillers financiers. Le manque général de préparation de l'entretien mis en évidence par notre terrain stigmatise les différences entre les porteurs de projet et leur capacité relationnelle. L'appartenance à une communauté cognitive (CUCCHI, 2006[251]) construite autour de l'échange de connaissances et de savoirs améliore cette capacité relationnelle en mettant en exergue l'accumulation de connaissances et l'importance des échanges. Les a priori positifs dont bénéficient les dossiers « artisans » proviennent en partie de ces échanges et de cette accumulation de connaissances issues de l'appartenance à un groupe connu pour ces valeurs de transmissions de savoirs.

Nos résultats, éclairés par des éléments de la littérature, confirment notre proposition a priori **P3** et la complète par des précisions sur le manque de préparation des porteurs de projet et le stress que cela occasionne. Notre proposition **P4** est ainsi également validée. Nous pouvons formaliser une nouvelle proposition « à tiroirs » :

Proposition H10 : les entrepreneurs novices ne préparent pas

[250] PERSAIS Éric (2004), « *Les compétences relationnelles* », Revue Française de Gestion, Vol. 30 – numéro 148 – janvier / février 2004, p. 119-145, cité par CUCCHI 2006 p 5. Certains aspects de la confiance en font une ressource pour l'organisation ou le porteur de projet qui l'impulse.

[251] WENGER (2002, cité par CUCCHI 2006) définit une communauté de pratique comme *« un groupe de personnes qui partagent un centre d'intérêt, un ensemble de problèmes ou une passion à propos d'un sujet et qui approfondissent leur connaissance et expertise dans ce domaine en interagissant de façon continue »*.

suffisamment leur projet et ne disposent pas des informations nécessaires pour convaincre le conseiller financier. Les conseillers financiers attendent des présentations complètes les rassurant sur le professionnalisme du porteur et comment ils vont être remboursés sur la valeur créée par l'entreprise.

5.5.3.6. L'utilisation d'heuristiques par les conseillers financiers

Notre approche du terrain apporte une large confirmation de notre proposition a priori relevant de l'utilisation d'heuristiques de représentativité. Sur les onze conseillers que nous avons rencontrés, huit ont répondu immédiatement à notre interrogation, les trois autres ont reconnu des similitudes entre les dossiers présentés par des porteurs de projet et des similitudes entre les prospects et les clients en portefeuille. La réplication littérale des situations confirme, sans doute possible, la véracité de cette information. Ils utilisent donc le passé pour analyser le présent, mais ils n'ont pas conscience de faire et d'utiliser des catégories. L'utilisation des heuristiques permet au conseiller de percevoir rapidement à qui il a affaire et il adapte son comportement en conséquence. Nous avons vu que l'utilisation de ces présupposés peut être négative, car susceptible d'induire de fausses représentations basées sur un ressenti et non pas sur une analyse. Elle permet, cependant, le recoupement avec les expériences du conseiller et le rassure dans une situation complexe et inconnue.

Nous avons recensé douze catégories différentes en cumulant les huit représentations des conseillers financiers. Nous utilisons ici leurs appellations et une synthèse de leurs descriptions.

- **Les Négociateurs,** cités 8 fois sur 11. Le prospect a peur de se faire écraser par le conseiller. Il essaie de rentrer dans un rapport de force qui lui permettra de s'affirmer. Il commence l'entretien par discuter des conditions de prêt avant de discuter de l'accord de prêt. Cette attitude est souvent assez mal perçue et le conseiller va

commencer par recadrer la situation en présentant le déroulement normal d'un entretien de financement. Persister dans cette voie peut s'avérer rédhibitoire.

- **Les Anciens chômeurs**, cités 6 fois sur 11, sont des porteurs de projet poussés dans cette démarche[252]. Ils présentent leur dossier sans vraiment y croire, avec beaucoup d'hésitations et de retenue. Leur manque évident de conviction fait douter le conseiller sur leurs motivations. Le professionnalisme n'est pas saillant, la grande majorité de ces dossiers ne passera le filtre du conseiller qui fait souvent un amalgame entre sans emploi et inactif.

- **Les Artisans**, cités 5 fois sur 11, sont des porteurs de projets simples et proches de ce qui existe déjà ailleurs. L'artisan bénéficie de son expérience et d'un métier au sens d'un savoir-faire professionnel. L'approche de la banque est nettement plus simple. Le professionnalisme de l'artisan est lié à son métier[253] et à son expérience en tant qu'apprenti ou salarié. L'envie de financer se fonde sur des éléments a minima relevant de la motivation et de la capacité à gérer l'affaire.

- **Les Chefs d'entreprise**, cités 4 fois sur 11, sont des porteurs qui présentent les caractéristiques d'un chef d'entreprise en exercice : maturité, réseau, préparation, sens de la négociation, capacité de gestion, présentation physique, orale et écrite. La projection dans le futur est aisée pour le conseiller, l'envie sera confortée par le

[252] EBERSOLD (2004) montre l'importance des périodes de non-emploi comme espace de reconversion et de recherche d'opportunités qu'elles soient salariales ou entrepreneuriales. Les aides à la création d'entreprise rentrent dans ce cadre des politiques sociales pour inciter les personnes sans emploi à prendre en mains leur avenir professionnel et ne plus se contenter du statut de salarié. Il est tout de même mis en évidence dans l'introduction de cet article une attitude de retrait des chômeurs vis-à-vis de nombreuses composantes de la vie sociale et professionnelle. Cette attitude est suffisamment tenace pour persister lors des entretiens de financement. Il existe un écart important entre les chômeurs désireux de saisir leur chance et ceux qui se lancent par défaut. Dans un cas comme dans l'autre, l'image du « chômeur » en échec est persistante chez le conseiller qui a du mal à passer outre cette étiquette. EBERSOLD (2004, p. 95) propose une véritable reconfiguration idéologique du non-emploi qui passe par une remise en situation professionnelle progressive, puis éventuellement par une création (nous ajouterons ici : et non pas l'inverse).

[253] Un conseiller nous a illustré cette catégorie et la manière dont il l'aborde « il y a toujours de la place pour un bon professionnel ». Cette approche est révélatrice de l'a priori positif dont bénéficie la clientèle artisanale auprès des banques.

relationnel et la sincérité perçue. Ce sont des porteurs qui présentent souvent des dossiers dans des secteurs fortement organisés d'un point de vue professionnel. Ils possèdent un esprit de corps facilement identifiable (SAPIRO, 2006).

- **Les Dépités**, cités 4 fois sur 11, souhaitent monter une entreprise mais ne sont pas convaincus eux-mêmes du bien-fondé de la démarche. Ils se montrent très prudents et attendent le refus de la banque comme la confirmation de leurs échecs. Le conseiller perçoit rapidement le manque de motivation du porteur de projet et va immédiatement se faire une idée de la suite à donner : le refus de financer.

- **Les Pressés** : cités 4 fois sur 11, sont des porteurs projets dont l'urgence est motivée par l'espoir de gagner rapidement de l'argent. Ils manquent souvent d'un vrai travail de fond et de temps de réflexion sur la faisabilité réelle. Le conseiller va essayer de creuser un peu plus loin dans la démarche pour percevoir le futur à un horizon plus lointain. Le premier entretien ne suffit généralement pas et un travail de consolidation du dossier est demandé. Cette demande peut être mal perçue par le porteur de projet qui ne voit que l'urgence de la démarche.

- **Les Prescrits**, cités 3 fois sur 11, sont des porteurs qui mettent leur relation comme l'élément moteur de leur projet. Suivant la qualité du prescripteur, le conseiller abordera la discussion avec un a priori plus ou moins positif.

- **Le Projet en cours**, cités 2 fois sur 11. Les porteurs de projet en recherche d'informations viennent prendre la température des banques alors que d'autres voient la banque comme une entreprise de conseil et non pas comme une entreprise commerciale

- **L'Ancienne Ecole**, citée 1 fois sur 11, est constituée des porteurs qui donnent très peu d'informations sur leur situation patrimoniale soit par crainte du banquier, soit parce que c'est un sujet tabou. Ce comportement de méfiance peut être interprété comme un manque de sincérité ou de confiance et conduit à l'échec.

- **Les Ambitieux**, cités 2 fois sur 11, sont persuadés d'avoir raison dans leur démarche et font tout pour parvenir à leurs fins. Ils vont toujours de l'avant même si cela peut conduire à leur perte. C'est l'aspect psychologique qui prend le dessus et le conseiller s'interroge sur l'intégrité qu'il peut accorder à son interlocuteur, se demandant si ce dernier ne sera pas attiré par des comportements opportunistes.

- **Les Rêveurs**, cités 1 fois sur 11, présentent des projets hors normes en termes d'activité ou de montant sans se rendre compte de la très faible chance de réussite.

- **Les Décalés**, cités 1 fois sur 11, sont des porteurs qui ne collent pas à leur projet soit par leur physique, soit par leur caractère ; ils savent plus ou moins consciemment que leur projet est difficile, mais ils cherchent à se persuader du contraire. L'aspect physique est pris en compte par exemple quand il ne colle pas avec les « canons » du commerce.

Notre proposition a priori P1 est confirmée par le terrain et nous l'affinons par la proposition suivante :

Proposition H11 : Les conseillers financiers ont recours à des heuristiques de simplification de la réalité complexe qui leur permettent de prendre une décision sur le financement du porteur de projet rencontré.

5.5.3.7. L'intervention des tiers

Nous souhaitons répondre ici à une question énoncée dans le chapitre 2 : y a-t-il des experts qui permettent une facilité de financement par les banques ? Nous élargissons notre approche à l'ensemble des tiers susceptibles d'intervenir directement ou non sur un projet de création d'une TPE, ce que nous pouvons reformuler plus précisément : l'intervention d'un tiers reconnu comme compétent par le conseiller augmentent-elle l'envie de financer

le projet ?

Dans notre guide d'entretien semi-directif, nous avons placé une question relative à la prescription, à l'intervention plus ou moins forte et explicite de tiers extérieurs au dossier pour connaître l'influence de ces interventions sur l'envie de financer le dossier. Les résultats que nous avons obtenus sont assez différents de ce que nous avons envisagé. La prescription au sens propre du terme est vécue différemment suivant la personne qui conseille le porteur de projet et qui, du coup, sert d'influence sur le conseiller financier. Nous avons vu qu'un comptable par exemple a un intérêt commercial dans la démarche et que son avis est, de ce fait, relativisé dans la construction de l'envie de financer chez le conseiller. L'intervention des tiers est un élément important quand le conseiller **accorde du crédit au professionnel donnant son avis, au prescripteur.** C'est ce que nous avions abordé dans notre approche théorique et cela se vérifie sur le terrain. Les conseillers apprécient la prescription quand elle est réalisée soit par un bon professionnel, soit par un bon client[254]. C'est la **réputation du tiers** qui est importante. Nous pouvons faire un parallèle avec notre approche de la proxémique collective territoriale, dont la dimension *collective* prend ici tout son sens. Le conseiller financier perçoit dans sa bulle phénoménologique des signaux en provenance de son environnement. Parmi ces signaux, il peut percevoir ceux provenant directement du professionnel dont il mesurera les compétences au gré de leurs expériences communes. Il peut également percevoir des signaux en provenance d'autres acteurs du territoire et relayant le professionnalisme et la qualité du tiers concerné. On parle de réputation. Le conseiller se forge une idée du tiers en question sans le connaître directement. Quand il est confronté à ce professionnel dans un dossier, il utilise cette réputation pour donner plus ou moins de poids au rôle supposé de cet acteur territorial. La réputation correspond aux signaux perçus par triangulation par les acteurs sur un territoire et qui leur permettent de prendre des décisions sans avoir à collecter eux-mêmes de l'information. Nous pouvons formuler une nouvelle proposition :

Proposition H12 : l'envie de financer un porteur novice de

[254] Pour illustrer ce propos, nous avons relevé plusieurs fois l'expression « les bons amènent les bons, les mauvais amènent les mauvais ».

projet de création d'une TPE est influencée par la réputation des tiers ayant contribué au projet ou étant parties prenantes de la future entreprise.

La confiance est également favorisée par l'intervention d'institutions. Ces entités publiques apportent un complément au dossier du porteur de projet. Elles jouent un rôle d'information, de mise en réseau des individus ainsi qu'une expertise pour l'entrepreneur (REDIS, 2006). Elles servent également de caution au sens bancaire comme au sens de caution morale, dans la mesure où leur avis est dépourvu d'intérêt commercial et leur expérience en la matière reconnue. Elles permettent de diminuer les conflits d'agence susceptibles de naître lors de la relation de financement. Le conseiller étant dans une situation défavorable d'asymétrie d'information au profit du porteur de projet, l'intervention d'un tiers de confiance vient diminuer l'effet négatif de cette situation par son avis extérieur sur la qualité du projet. OSEO (ex SOFARIS) bénéficie à ce titre d'une image appréciable en termes d'analyse et le conseiller pense qu'un dossier accepté ou retravaillé avec cet organisme possède de bonnes chances d'être viable. Les approches des chambres consulaires sont perçues comme trop superficielles, mécaniques et construites à partir d'informations nationales ne prenant pas en compte les spécificités locales (le chiffre d'affaires proposé est souvent une moyenne nationale pour une activité). Les organismes non bancaires[255] de financement et leurs aides sont perçues de deux manières : un prêt d'honneur par une émanation d'une chambre consulaire par exemple est positif, car c'est toujours un montant en moins à financer par la banque, mais il peut être perçu négativement comme l'incapacité du porteur de projet à mobiliser son épargne personnelle. L'accompagnement généralement mis en place en parallèle de ces financements est plutôt bien perçu, surtout s'il est réalisé par d'anciens chefs d'entreprise[256]. Un aspect intéressant de toutes ces démarches réside dans une familiarisation du porteur de projet avec la logique financière des apporteurs de capitaux et le langage utilisé par les banques. Elles proposent une certaine préparation à l'entretien soit sous une forme pédagogique mettant en évidence

[255] Sur le roannais : dispositifs EDEN et LIDIE déjà cités.

[256] Association EGEE.

les exigences des banques dans l'octroi de crédit, soit sous une forme plus concrète par la mise en relation des porteurs de projet avec des conseillers des banques partenaires qui présentent un premier avis sur le dossier et sur sa présentation dans un cadre qui se veut non commercial[257]. Cette étape évite au porteur de projet de découvrir le monde bancaire, son langage et ses pratiques lors de l'entretien réel et évite ainsi des quiproquos rédhibitoires. Cela correspond à une situation d'apprentissage qui va permettre à l'entrepreneur de se construire une image de son projet et de la relation avec les financiers. Elle permet le changement cognitif présenté par VERSTREATE (2003, cité dans ce cadre par REDIS, 2006). C'est en étant confronté aux faiblesses de son dossier que l'on peut les travailler afin d'éviter l'échec lors de la demande de financement.

Nous pouvons formaliser ces résultats sous forme de proposition :

Proposition H13 : L'envie de financer une nouvelle TPE est influencée par l'intervention d'institutions accompagnant ou finançant les porteurs de projet. Ces institutions permettent également d'obtenir une meilleure présentation des dossiers au conseiller financier.

5.5.4. Synthèse et modélisation de nos résultats

Nous sommes parvenu à un ensemble de propositions susceptibles de coordonner les différentes variables que nous avons pu mettre en évidence tout au long de ce travail d'analyse et de présentation des résultats. Les propositions affinées synthétisent les liens de causalité entre les variables et représentent une vue d'ensemble. Nous proposons, dans

[257] Dans le cadre de notre expérience professionnelle, nous avons souvent participé à ce genre de réunion organisée par les chambres consulaires en fin de formation préalable à l'installation des porteurs de projet. L'objectif est de permettre au créateur de rencontrer les tiers et organismes avec qui il est censé travailler : avocat, expert-comptable, banque, assurance. Notre rôle consiste à conseiller les porteurs de projet sur la présentation de leur dossier et sur les éléments indispensables qui leur seront réclamés. Il ne faut pas cacher que notre présence est également commerciale avec pour objectif de repérer les dossiers intéressants et leur proposer des rendez-vous en agence, même si officiellement ce n'est pas notre priorité.

cette courte section, de concrétiser notre théorie du financement des porteurs novices de projet de création d'une TPE. Nous qualifions cette modélisation d'empirique, car nous nous concentrons sur les éléments issus des données collectées sur le terrain pour la réaliser. Nous proposons deux schémas, le premier (Figure 5.08) reprenant l'ensemble de notre corps de propositions, le second (Figure 5.09) est basé que les trois points qui ont servi de base à la construction de cette section. L'intersection de ces trois éléments permet la construction de l'envie de financer un porteur novice de projet de création d'une TPE. Les forces, représentées par les flèches à double sens, sont mobiles pour chaque élément, et permettent soit une cohérence globale, soit la sortie de la zone. Nous pouvons illustrer notre propos par une attitude de méfiance du porteur de projet qui va être interprétée par le conseiller comme le symptôme d'un manque de franchise, une diminution de la confiance et, par voie de conséquence, une sortie de la zone de cohérence.

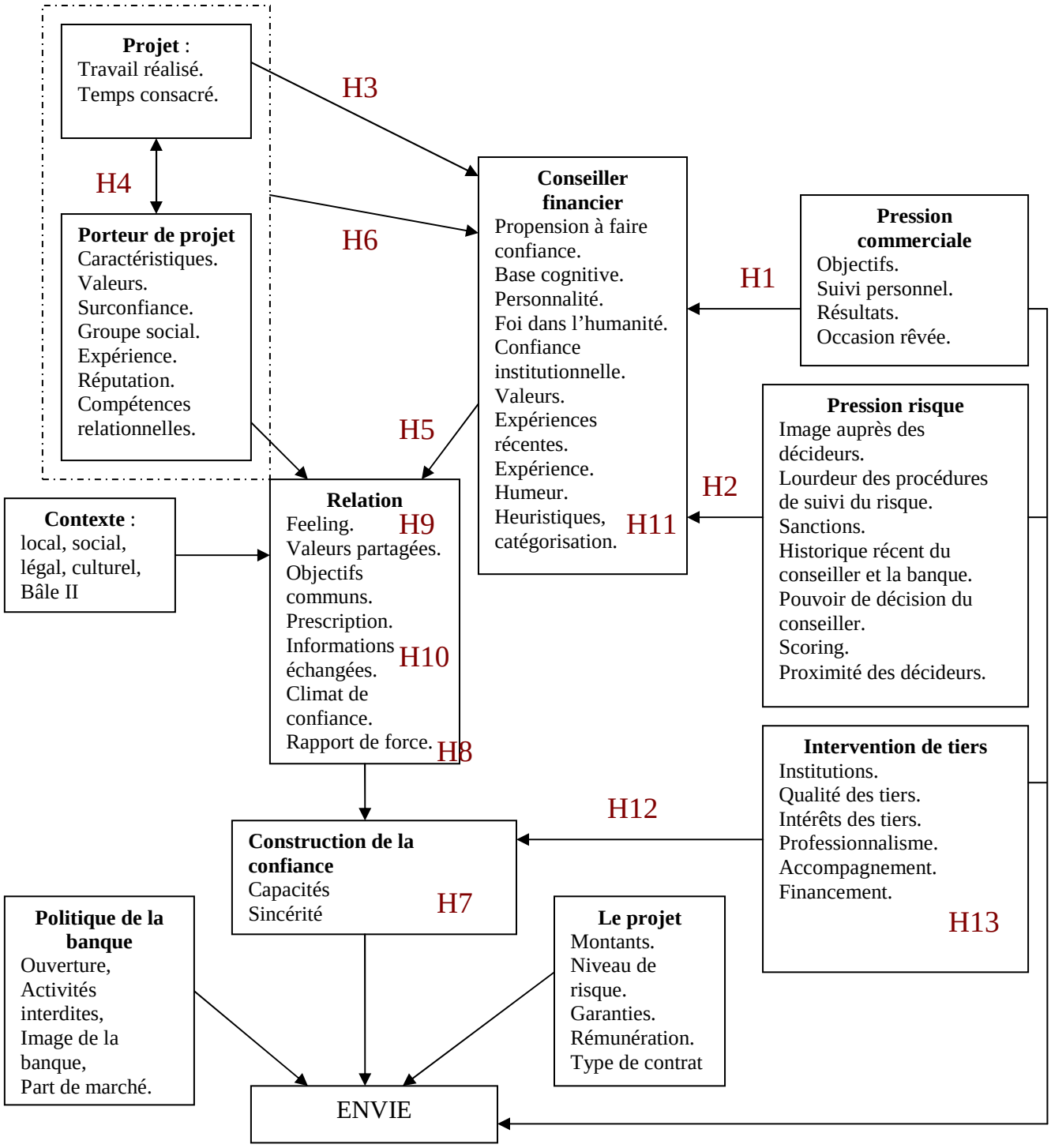


Figure 5.08 : Modélisation de la construction de l'envie de financer

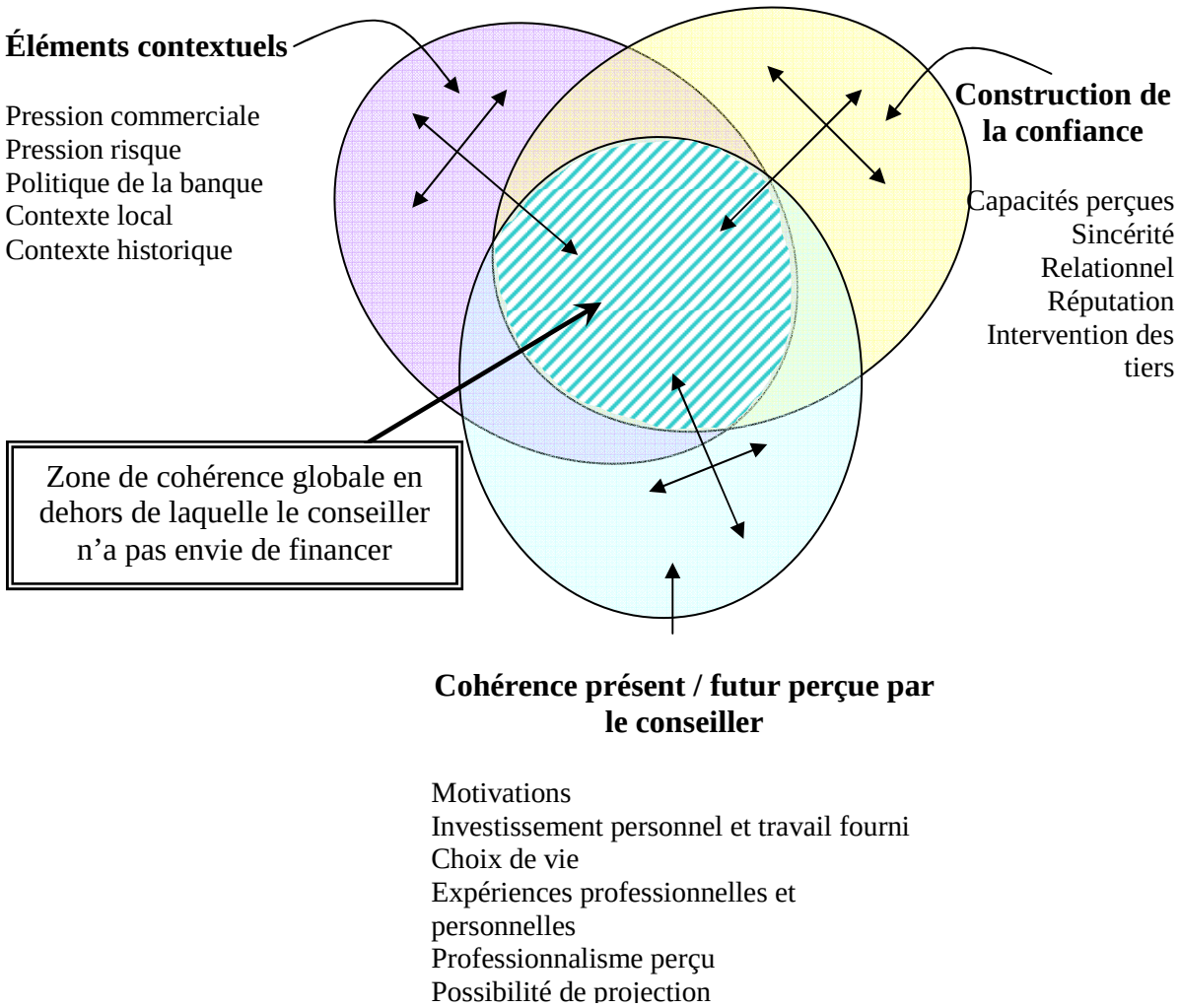


Figure 5.09 : Zone de cohérence globale du projet et envie de financer, les 3 C (Cohérence, Confiance, Contexte)

Conclusion du chapitre 5

Ce chapitre contient la phase terrain de notre travail. Nous utilisons une démarche hypothético-inductive dans le cadre de la phase d'exploration, notre travail de recherche étant abductif dans sa globalité. Disposant d'un stock important d'informations, nous optons pour l'étude de cas afin de répondre à la question : comment se construit l'envie de financer un porteur novice de projet de création d'une TPE ? Nous gardons à l'esprit que ce qui est important est ce que nous ne savons pas, et cette démarche est celle nous garantissant la plus grande richesse dans notre collecte. Nous construisons notre terrain, composé de conseillers financiers, en essayant d'optimiser sa représentativité, puis nous procédons à la collecte de données sous forme d'entretiens semi-directifs contextualisés. Nous présentons également l'approche intersubjective contradictoire relayée que nous avons utilisée. Après avoir traité nos données, nous présentons nos résultats sous forme de nouvelles propositions, empiriques cette fois, destinées à compléter, valider ou infirmer nos propositions a priori. L'ensemble de ces nouvelles propositions nous permet de modéliser l'entretien de financement, reprenant toutes les variables dans un premier temps, puis de manière synthétique par la suite. Nous isolons trois thèmes majeurs dans la construction de l'envie de financer un porteur novice de projet de création d'une TPE : **la cohérence présent / futur perçue par le conseiller, la construction de la confiance et des éléments contextuels** liés à la position du conseiller financier au sein de la banque et à l'environnement conjoncturel local.

Nous avons relevé dans nos résultats de nouveaux thèmes de recherche non anticipés dans nos démarches précédentes de revue de littérature ou d'exploration du terrain. Nous avons utilisé fréquemment les termes de **cohérence**, de **confiance** et de « **parties prenantes** » sans pour autant définir les significations que nous leur donnons. Nous les avons employés dans leur usage courant.

Dans ce chapitre, nous avons présenté une démarche importante de notre recherche qui met en évidence et qui organise les **déterminants de l'envie de financer un porteur novice de projet de création d'une TPE** par un conseiller bancaire. Ces résultats nous amènent à

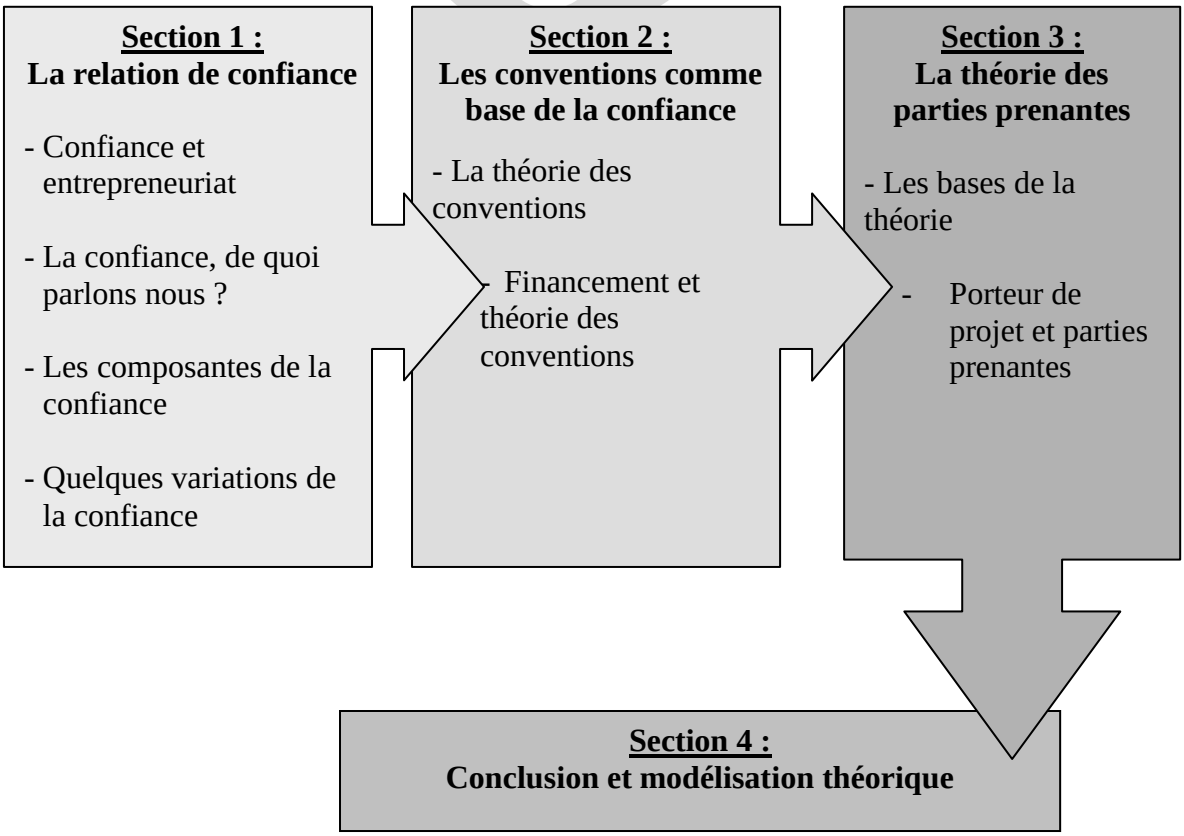
deux nouveaux questionnements :

- Qu'est-ce que la confiance et comment se construit-elle entre un conseiller financier et un porteur de projet, en moins d'une heure ?

- Comment le porteur de projet fait-il adhérer les acteurs extérieurs à son projet ?

La dernière phase de notre travail va consister à éclairer nos résultats empiriques par une nouvelle revue de la littérature relative aux théories de la confiance et à la théorie des parties prenantes. Cela nous permettra de conforter la thèse que nous défendons.

Chapitre 6 : La décision de financer une TPE, une question de confiance entre les parties prenantes



Nous avons vu dans notre approche conceptuelle de la TPE (chapitre 1) que l'entrepreneur est un acteur parmi d'autres avec lesquels il interagit pour réaliser une activité économique dans le but d'en tirer un revenu. Les TPE sont caractérisées par la dimension humaine de leur gestion et par les relations personnelles que l'entrepreneur construit avec son environnement. Notre présentation de la **loi proxémique collective territoriale** développée à partir des travaux de MOLES et RHOMER (1972) et son positionnement dans le cadre plus vaste des réseaux sociaux, illustre l'importance des relations locales percevant individuellement ou collectivement[258] les mêmes stimuli en provenance des phénomènes environnementaux. L'équilibre de cet enchevêtrement de bulles phénoménologiques correspond à une réalité dont l'entrepreneur doit tenir compte. Il ne peut exister sans la prise en compte des « autres ». Il doit tenir compte dans sa recherche de performance de la perception que les autres ont de son travail, de son comportement général et, plus particulièrement, de son comportement d'affaires. L'approche territoriale, collective et la dimension proxémique réduisent les espaces autour de l'entrepreneur et le nombre d'intervenants potentiels utiles au développement de l'organisation et à l'équilibre personnel du créateur. Appliqué au monde de la banque, le comportement de l'entrepreneur a des répercutions sur ses relations présentes et futures. Un échec, quelle qu'en soit la raison, porte préjudice durablement à l'entrepreneur. La diffusion sur le territoire de la cessation d'activité d'une entreprise stigmatise les manquements de l'entrepreneur. Nous sommes loin de la version nord-américaine où l'erreur est considérée comme une forme d'apprentissage. En France, l'entrepreneur n'a pas encore ce droit à l'erreur[259].

Pris dans le cadre des relations d'affaires, un comportement supposé opportuniste d'une entreprise est une information rapidement diffusée et son dirigeant peut se retrouver en difficulté face à des acteurs qui vont devenir méfiants à son égard par crainte de subir eux aussi ce comportement malveillant. L'entrepreneur ne peut pas profiter de chaque contact professionnel pour toujours essayer de gagner plus. Cela ne peut pas se faire constamment

[258] L'information peut être collectée par un réseau organisé de type syndicat professionnel.

[259] Au cours de notre expérience professionnelle de conseiller financier, nous avons présenté un dossier de création d'entreprise d'un individu qui n'en était pas à son premier projet. Ce dossier nous a été refusé au motif (communiqué oralement) : « Pas lui, c'est un failli ! ». Nous sommes resté perplexe devant ce jugement catégorique.

au détriment de l'autre, ou alors ce sont les autres qui, à un moment ou à un autre, vont durcir leurs positions et limiter fortement la marge de manœuvre de l'entrepreneur pour le contraindre à modifier ses pratiques.

Nous avons également vu que la maximisation rationnelle du profit n'est pas le moteur premier pour un entrepreneur à la tête d'une TPE, en atteste les comportements non optimisants à l'égard de partenaires avec qui l'entrepreneur « aime bien » travailler. L'importance des réseaux constitués par l'entrepreneur se retrouve dans la pérennité de l'entreprise. La « fidélité » du dirigeant envers les membres de ses réseaux n'est pas une démarche de maximisation. Une telle démarche serait illustrée par exemple par la constante mise en concurrence des fournisseurs. La réalité de la TPE est différente de l'homo œconomicus. La recherche de l'équilibre de l'entreprise et de l'équilibre personnel conduit, nous l'avons vu, à des comportements de non optimisation au profit de démarches axées sur la relation humaine avec les autres acteurs. Aimer travailler avec les autres apparaît comme un contrepoids à la recherche permanente de gains supplémentaires. Nous sommes dans une approche où les comportements ne sont pas expliqués par la seule rationalité individuelle, mais par le besoin de construire des relations d'affaires durables, de rendre tangible une image du futur, de pérenniser l'entreprise et son environnement immédiat.

Les comportements entre l'entrepreneur oeuvrant au sein de la TPE et les autres acteurs, nécessaires au bon fonctionnement présent ou futur de l'entreprise, sont à l'image du porteur de projet TPE. Ce sont des hommes et des femmes qui pensent en tant que tel, avant de penser en tant qu'homme ou femme d'affaires. Ils sont autant là pour faire des connaissances à titre privé que pour faire des affaires.

Le fonctionnement d'une TPE, comme son financement, relève des interactions entre l'entrepreneur et d'autres acteurs, indispensables pour l'entreprise, qui trouvent un intérêt à participer à cette création, qui constituent les parties prenantes ou les *stakeholders*. Le financement d'une TPE apparaît comme un élément au sein d'un ensemble de relations humaines.

Pour approcher les relations interpersonnelles à la base de la création d'une TPE, nous allons enrichir notre approche du financement d'un porteur de projet novice par les **théories de la confiance** et la **théorie des parties prenantes**, pour laquelle nous ferons un détour par la **théorie des conventions**. L'objet de ce chapitre est d'éclairer les résultats de notre démarche qualitative. Nous ne reprendrons pas ces résultats un par un, c'est l'éclairage de la relation dans sa globalité qui nous intéresse. Nous revisiterons notre modèle empirique pour finir en y apportant les éléments théoriques que nous présentons à présent.

6.1. La relation de confiance

Notre travail d'analyse sur les données que nous avons collectées, nous a amené sur un thème que nous n'avions pas envisagé : **la confiance**. Après avoir modélisé les déterminants de l'envie de financer un porteur novice de projet de création d'une TPE, le processus itératif de notre démarche méthodologique propre à l'abduction, nous conduit à un retour à la littérature pour éclairer les données collectées et leur analyse sous un nouvel angle, celui de la confiance.

6.1.1. Un point sur la confiance et l'entrepreneuriat

Le concept de confiance a été introduit récemment dans le champ de l'entrepreneuriat, mais il semble prendre une certaine importance comme en témoigne le numéro complet de juillet 2006 que lui consacre **Entrepreneurship Theory and Practice**, ou le numéro de juin – juillet 2007 de la **Revue Française de Gestion** au titre évocateur : *La confiance dans tous ses états*. Appliqué à notre objet de recherche, le phénomène de confiance entre un entrepreneur et un conseiller financier doit permettre de diminuer le déficit d'informations dont souffrent leurs relations (LEVRATTO et alii, 2002). Ces relations « imparfaites » se traduisent, le plus souvent, par des refus de financement. Les conséquences attendues de la confiance et des éléments qui l'accompagnent, sont donc de

diminuer les possibilités de rationnement du crédit par les banques, de réduire globalement les asymétries informationnelles et les problèmes qui en découlent, par exemple la nécessité de garanties « solides » ou de contrats adéquats. L'information est déterminante dans la relation entre une entreprise, quelle que soit sa taille, et la banque. La relation de confiance est basée sur certaines informations susceptibles de compenser le manque de visibilité sur la gestion de l'entreprise.

La grande majorité des articles que nous avons pu lire sur la relation de confiance entre une banque et une entreprise traite ce sujet sur la durée[260] en présentant surtout les modalités de son développement. Ce qui intéresse une banque dans la relation avec un porteur novice de projet de création d'une TPE repose sur deux points : comment choisir les bons dossiers avant le contrat et comment inciter correctement l'entrepreneur financé pour qu'il fasse le nécessaire afin de rembourser les prêts. Les différents auteurs mettent en évidence les comportements permettant d'augmenter le niveau de confiance, comme la mise en place d'un échange régulier d'informations. Dans la revue de littérature de HEDI CHARKI (2005), sont recensés près de dix domaines dans lesquels les avantages de la confiance sont mis en évidence comme l'amélioration du niveau des ventes ou l'aboutissement d'un comportement plus coopératif, thèmes pouvant être transposés sans mal à la relation qui nous intéresse. Cette revue met également le doigt sur un paradoxe : toutes ces études présentent la confiance comme un phénomène qui se développe au fur et à mesure des interactions entre les acteurs, mais rien ou presque n'est dit sur la nécessité d'un niveau de confiance minimale pour commencer à interagir. Ce paradoxe correspond exactement à notre problématique actuelle : comment un conseiller financier peut-il développer une relation de confiance avec un porteur de projet novice sans jamais avoir interagit avec lui. Les bases, les origines de la confiance dans les affaires et, particulièrement, entre une banque et un porteur de projet, ne sont donc pas abordées. Nous savons que la confiance s'entretient par de l'information, que c'est un processus cumulatif, mais **comment débute-t-elle** ? Généralement, la confiance est étudiée de deux manières dans la littérature liée aux Sciences de Gestion :

[260] NAGEL (1996), ENNEW (1998), NAKAMURA (1999), CIEPLY et GRONDIN (1999), LEVRATTO et alii (2002), GODBILLON – CAMUS et GODLEWSKI (2005), CRAIG et alii (2005), WELTER et SMALLBONE (2006) …

- par les éléments qui permettent son développement, la confiance apparaissant comme le résultat de la combinaison de certains facteurs, en particulier l'échange d'informations ;

- par son influence sur les relations d'affaires, la confiance est vue comme un élément déclencheur ayant un impact, un résultat comme la baisse des garanties demandées pour les financements.

L'article d'HEDI CHARKI (2005) traite de la confiance initiale, c'est-à-dire la confiance vue comme autre chose qu'un résultat ou qu'un élément moteur. Nous avons parcouru de nombreuses études (HARRISON et alii, 1997 ; HOWORTH et MORO, 2006 ; BONARDEL, 2007; KRIEGER, 2007 ; DELERUE et BERARD, 2007, entre autres) abordant le thème de la confiance et son rôle explicite ou implicite dans les relations interorganisationnelles et dans les relations bancaires en particulier. Les travaux sur les réseaux par exemple (FULCONIS, 2002 ; MALAIS et DI RENZO, 2004 ; entre autres) font implicitement référence à cette notion. En ce qui concerne l'entrepreneuriat et le monde de la TPE qui nous intéresse, nous verrons que la confiance est avant tout interpersonnelle[261], ce qui complique encore la tâche et renvoie une fois de plus à la gestion de l'information *soft* par le conseiller financier.

6.1.2. La confiance, de quoi parlons-nous ?

Face à cette faiblesse de la littérature relative au thème de la confiance entre la banque et ses prospects, nous avons ciblé des lectures dépassant le cadre entrepreneurial pour obtenir une meilleure compréhension de ce phénomène. Nous prenons ce soin, car la confiance est un élément déterminant apparu pendant notre approche du terrain. Définir la confiance ne semble pas une démarche a priori aisée du fait du caractère polysémique du terme. Il renvoie à des réalités diverses comme les bases du lien social, la prise de conscience des conséquences de son absence, un calcul dans un jeu coopératif ou dans une dimension plus

[261] Elle n'existe d'ailleurs que dans les relations interpersonnelles, dans les autres cas, on parle de fiabilité.

proche de l'individu. La confiance peut représenter le mode de relation interpersonnelle dans la sphère privée. La confiance peut également être utilisée pour désigner la fiabilité ou l'efficacité d'une entreprise, d'un produit ou d'un service. Pour GIRARD et ROUSSEL (2003), la confiance apparaît souvent a posteriori de l'évènement comme un outil permettant de mettre en cohérence le comportement de l'acteur et la situation rencontrée. Il paraît raisonnable de penser que le banquier ne réfléchit pas en termes de confiance quand il est face au porteur de projet, mais ce terme rend cohérent son discours lorsque nous l'interviewons sur la construction de l'envie de financer un nouvel entrepreneur. Pour ces auteurs *« la confiance permet de nommer rétrospectivement ce qui permet d'agir »* (2003, p 176). Nous n'avons d'ailleurs perçu ce concept de confiance et ses différentes dimensions, que pendant la phase d'analyse des données. Notre travail sur l'envie de financer un porteur de projet met en évidence la confiance comme un élément primordial sans lequel rien ne se fait. Il est donc nécessaire dans notre démarche de chercher de quoi est composée la confiance pour pouvoir préciser notre modèle et, dans une démarche plus gestionnaire, commencer à penser les outils que nous souhaitons mettre à la disposition des porteurs de projet pour améliorer leurs chances d'être financés.

6.1.2.1. Approche cognitive de la confiance

La confiance apparaît, dans une approche cognitive, comme une forme de connaissance sur quelqu'un : si je sais tout, je n'ai pas besoin de faire confiance, si je ne sais rien, je ne peux pas faire confiance. La confiance est un état entre savoir et non savoir (OGIEN et QUERE, 2006, p. 2).

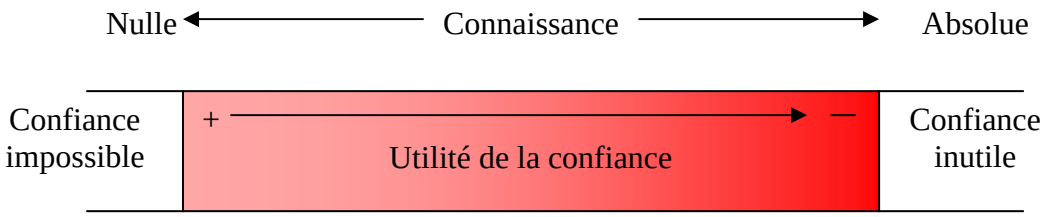


Figure 6.01 : Connaissance et confiance.
L'auteur, d'après OGIEN et QUERE (2006).

Pour faire confiance, il faut un minimum de connaissances sur l'autre, connaissances généralement obtenues par la pratique de l'autre, par l'observation et par l'expérience. La confiance apparaît comme une approche inductive, basée sur des relations empiriques, qui amène à l'hypothèse d'une conduite future de l'autre. L'hypothèse doit apparaître suffisamment sûre pour que l'on puisse baser l'action pratique sur elle. Le conseiller émet l'hypothèse que le porteur de projet va faire le nécessaire pour rembourser les financements. Elle doit être assez solide pour que le conseiller puisse y baser la concrétisation de sa réflexion : la mise à disposition des fonds liés aux financements accordés. Présentée de cette manière, la confiance ne peut reposer que sur l'expérience et sur les informations qu'elle procure. Ces informations peuvent être personnelles et obtenues directement par contact avec le porteur de projet ou communiquées par un tiers de référence. L'acte de financer un porteur de projet novice est, par définition, un évènement sans préalable. Le conseiller ne peut donc pas bâtir son jugement, fonder sa confiance sur des éléments passés, expérimentés, attestant que l'on peut faire confiance à l'entrepreneur en question. La confiance ne peut donc naître que de l'entretien et les éléments sur lesquels elle se base doivent être mis en évidence.

Dans l'intervalle présenté entre tout savoir et ne rien savoir sur l'autre, nous nous trouvons dans **une situation d'incertitude**. Cette incertitude ne peut pas être levée par la seule analyse, eu égard à la complexité des éléments et de leurs interactions. C'est le principe de rationalité limitée d'Herbert SIMON (1957). Pour lui, les individus sont des êtres rationnels. Les conseillers financiers peuvent expliquer pourquoi ils prennent telle ou telle décision[262]. Cette rationalité est limitée car, dans leur prise de décision motivée, les conseillers financiers ne sont pas à l'abri de faire une erreur. Ils ne sont pas non plus sûrs d'atteindre leur but qui est d'obtenir le remboursement des sommes prêtées. Dernière raison, et non des moindres, la rationalité individuelle est nécessairement limitée par les possibilités computationnelles humaines : nous ne percevons pas toutes les informations en provenance de l'environnement et nous ne sommes pas capables de toutes les analyser.

[262] PARTHENAY (2005) cite SIMON (1991) : *« Dans une définition large de la rationalité, pratiquement tout comportement humain est rationnel. Les gens ont des raisons pour faire ce qu'ils font, et, si on les interroge, ils peuvent donner leur avis sur ce que sont ces raisons ».*

Cette situation d'incertitude entre le conseiller financier et son client caractérise le possible échec du projet en raison d'un environnement incertain, d'un comportement inapproprié, d'un manque de connaissances, d'un comportement opportuniste du porteur de projet. La perception du risque par le conseiller inclut cette dernière possibilité que WILLIAMSON (1975) définit comme étant la recherche de l'intérêt personnel via la tromperie ou le fait de ne pas respecter une promesse implicite ou explicite. Le risque, de manière plus générale, peut être vu comme l'étendue relative à l'incertitude entourant une prise de décision stratégique.

RING et VAN DE VEN (1994)[263] identifient, en lien avec la rationalité limitée déjà citée, une source d'incertitude qui est la difficulté à prévoir les états futurs du monde. Ils pointent également l'incertitude liée aux comportements opportunistes et la difficulté de prédire si les deux parties sont animées de la même bonne volonté.

Le risque lié au financement d'une TPE inclut également deux éléments que nous avons déjà développés : l'asymétrie d'information agissant de manière ex ante et l'aléa moral intervenant de manière ex post.

La perception de cette incertitude apparaît comme inévitable lors de l'entrée en relation entre un conseiller financier et un porteur de projet novice. L'approche cognitive, rationaliste, est insuffisante et, pour avancer sans détenir toutes les informations, nous devons « faire confiance », c'est-à-dire prendre une décision basée sur des éléments que nous ne maîtrisons pas et pour cause, puisqu'ils proviennent de l'autre, de l'inconnu et de sa liberté d'agir. À côté du « moment » cognitif insuffisant, il existe un **« moment » autre**, difficile à définir. SIMMEL (1987, cité par OGIEN et QUERE) parle de foi : ne dit-on pas croire en quelqu'un ? Pour financer un projet de création de TPE, le conseiller associe donc une approche rationnelle incomplète et des éléments autres que nous allons présenter.

[263] RING et VAN DE VEN (1994), *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, Academy of Management Review, vol.19, n°1, cités par HEDI CHARKI (2005).

6.1.2.2. Le moment « autre » de la confiance

La confiance s'oppose à la méfiance. Cette dernière est régie par des phénomènes subconscients : la peur, l'angoisse, l'appréhension de ce qui est différent, inconnu. Nous connaissons tous ces sentiments[264] pour les avoir vécus. Ce sont des éléments subjectifs, humains, qui surgissent quand nous sommes placés en position dangereuse, car dépendants de « *l'incontrôlable pouvoir d'agir d'autrui* » (LUHMAN, 2006). La liberté d'agir de l'autre nous met en situation de risque les uns par rapport aux autres. C'est cette liberté qui permet au porteur de projet mal intentionné ou tout simplement « malheureux » en affaires, de ne pas rembourser la banque. C'est de cette possibilité de ne pas rembourser que le banquier se méfie et contre laquelle il se prémunie. Faire confiance est un sentiment que nous éprouvons quand nous sommes amenés à coopérer avec des personnes qui nous ressemblent, la méfiance née de la différence étant moins forte. Les conseillers financiers seront plus à même d'accorder leur confiance à des porteurs de projet qu'ils vont pouvoir « reconnaître », soit parce qu'ils présentent des projets semblables à ce que le conseiller connaît, soit parce que le projet utilise des éléments issus du territoire connu par le conseiller du fait de la proximité de l'information. Les objectifs des deux parties doivent se rejoindre quant à la réussite de la coopération et par rapport aux efforts dans l'action commune, dans une situation d'incertitude (LIVET Pierre, 2006[265]).

Il existe une dimension mutuelle de la confiance, sans aspect cœrcitif. Demander plus de coopération peut rendre cette coopération moins attractive (GAMBETTA, 2000). Il faut que les parties prenantes respectent les mêmes règles, que l'une d'entre elles souhaite faire le premier pas. Quand le conseiller financier demande toujours plus de garanties ou d'informations complémentaires, le porteur de projet va percevoir un manque de confiance qui peut l'amener à modifier son projet sans en avertir l'autre partie. Pour qu'il y ait confiance, il doit exister une possibilité de sortir de la relation, une possibilité de trahison ou de défection de la part d'une des parties (GAMBETTA, 1988).

---

[264] Dans notre revue de littérature, SHEETS JOHNSTONE (in « Les moments de la confiance » déjà cité) présente le mécanisme de la petite enfance qui construit ces angoisses, à savoir l'anxiété du huitième mois.

[265] In « Les moments de la confiance » (déjà cité).

Dans un contexte spécifique comme peut l'être une demande de financement, il y a confiance s'il n'y a pas d'obligation de faire pour celui qui reçoit et une liberté de dire oui ou non pour celui qui donne (GEINDRE, 2002). Les contraintes qui peuvent être imposées par l'autre dans la coopération servent d'indicateurs à la confiance que l'autre peut nous accorder. Elles ne doivent pas aller trop loin : il ne s'agit plus de coopération, mais d'obligation avec des intérêts qui deviennent divergents. Une demande excessive du conseiller financier en termes de garantie ou de condition financière peut conduire le porteur de projet à des comportements opportunistes, car il part de l'idée que le conseiller ne lui fait pas confiance, qu'il n'a donc pas d'obligation envers lui. Il peut donc agir librement, la banque détenant suffisamment de garanties pour être remboursée. WILLIAMSON (1993[266]) parle de confiance calculée pour décrire un raisonnement rationnel afin de réduire les coûts de transaction. Les mécanismes de contrôle comme le scoring et le rating sont des éléments complétant ou remplaçant la confiance (SCHOORMAN, DAVIS et MAYER, 2007[267]). Nous avons pu observer, dans le cadre du projet que nous avons porté, que l'entretien avec le conseiller utilisant un système de scoring comme mode de décision, a été relativement différent des autres. C'est le seul entretien où le conseiller n'a pas réellement cherché à nous connaître, s'en remettant à la machine. Il n'avait tout simplement pas besoin de nous faire confiance ou alors a minima.

La confiance apparaît comme un élément complétant l'approche rationnelle du conseiller financier. Elle est plus ou moins intense suivant les besoins du conseiller financier de connaître le porteur de projet.

---

[266] WILLIAMSON Oliver E. (1993), "Calculativeness, trust and economic organization", *Journal of Law and Economics*, Vol. 36, p 453-500, cite par CUCCHI 2006.

[267] Ils présentent les différences entre confiance et contrôle*: « we argue that one of the major distinctions between agency theory and stewardship theory is the use of trust versus control systems to manage risk. However, we do not see these mechanisms as being mutually exclusive. On the contrary, when the risk in a situation is greater than the trust (and, thus, the willingness to take risk), a control system can bridge the difference by lowering the perceived risk to a level that can be managed by trust. »*.

6.1.2.3. L'intensité de la confiance

Pour GAMBETTA (2000), *« la confiance est un niveau particulier de probabilité subjective par lequel un agent pense qu'un autre agent (ou groupe) va réaliser une action qu'il peut contrôler (vérifiable) et dans un contexte où cette action va influencer ses propres actions »*. Globalement, les définitions de la confiance incluent deux éléments : l'acceptation du risque et l'attente que l'autre partie va se comporter conformément à ses engagements, sans essayer de tirer personnellement un profit supplémentaire du fait de la position de vulnérabilité de son interlocuteur. Le conseiller financier fait confiance au porteur novice de projet de création d'une TPE en étant conscient que l'entreprise envisagée peut ne pas connaître le succès. Il escompte toutefois que l'entrepreneur fasse le maximum pour le rembourser sans essayer d'utiliser les fonds pour des objectifs autres que ceux présentés au départ. Il n'existe pas de définition précise de la confiance, mais plutôt différentes approches suivant le cadre dans lequel elle s'exerce, et l'intensité qu'on lui prête. À partir des approches relevées, en particulier celles de GAMBETTA (2000) et HARRISON et alii (1997), nous pouvons présenter un continuum de la confiance basé sur l'intensité de celle-ci. Sur notre continuum, il faut un niveau suffisamment haut de confiance pour qu'il y ait coopération. Si le risque n'est pas contrôlé, l'agent est soumis aux actions de l'autre et l'entrée en relation va se trouver paralysée ou connaître des coûts de contrôle très importants (augmentation des coûts de transaction).

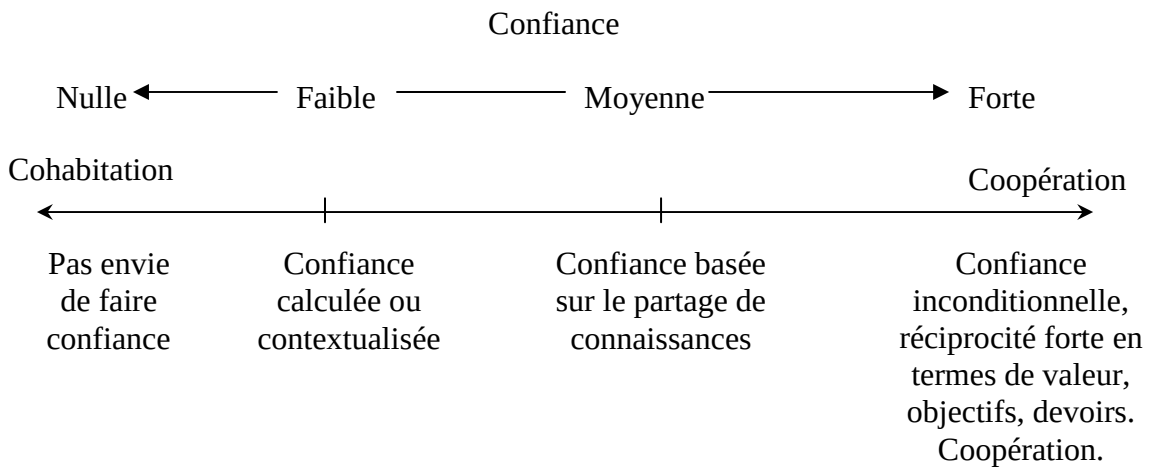


Figure 6.02 : Continuum de l'intensité de la confiance
Source : l'auteur, d'après GAMBETTA (2000), HARRISONN et alii (1997)

Sur ce continuum, le conseiller peut ne pas avoir envie de faire confiance soit parce qu'il sait tout sur le prospect, ce qui n'est pas concevable au regard de la rationalité limitée, soit parce qu'il ne sait rien. Il va se contenter de cohabiter avec l'autre partie en limitant au maximum les interactions. À l'inverse, la confiance peut apparaître inconditionnelle, avec une réciprocité forte entre les parties. C'est le genre de confiance que le conseiller va développer non pas avec un porteur de projet, mais avec un tiers intervenant sur un dossier, un expert-comptable reconnu. Notre analyse nous amène à pondérer cette confiance inconditionnelle, symbiotique, qui semble ne jamais exister dans les relations avec un conseiller financier dont le travail est d'être toujours méfiant. Dans les situations intermédiaires, nous pouvons retrouver l'essentiel des dossiers de financement de porteur novice de projet de création d'une TPE.

- Le conseiller financier peut probabiliser le risque et prendre en contrepartie des garanties suffisantes pour être sûr d'être remboursé d'une manière ou d'une autre. La confiance est calculée, probabilisée et ne présente pas une forte intensité. Elle ne repose finalement que sur l'attente d'un comportement honnête du porteur de projet qui, dans le cas contraire, sera redevable devant la justice. Le conseiller peut « se passer » de cette confiance dans la démarche mécanique entreprise.

- Le conseiller financier et le porteur de projet ont besoin d'échanger des informations pour que le financement de la TPE devienne une réalité. C'est une situation plus intense pour le porteur de projet apporteur d'informations que pour le banquier qui devient un conseiller. Ses informations en tant que conseiller sont moins nombreuses mais tout aussi importantes, un accord oral de financement rentre dans ce cadre. Le fait d'échanger des informations personnelles ou stratégiques « affaiblissent » le porteur de projet qui y trouvait jusque-là un avantage concurrentiel, le mettait dans une situation où il pouvait profiter de l'asymétrie informationnelle. Cette volonté de s'affaiblir est perçue par le conseiller comme une marque d'honnêteté favorable à la naissance d'une relation de confiance. C'est l'aspect volontaire, proactif de cette démarche qui est bien perçu par le conseiller financier qui n'aime pas vraiment aller à la pêche aux informations. La démarche consiste à adopter un comportement humain incluant l'altruisme et supposant la réciprocité de la confiance. La confiance induit des comportements dignes de confiance (HOWORTH et MORO, 2006). Cela n'est pas neutre, ni gratuit. Le porteur de projet attend de cette relation nouvelle une baisse des coûts d'agence et de transaction, baisse des coûts qui s'accompagne d'une diminution du coût du crédit et des garanties exigées. Parallèlement, cette baisse des coûts augmente les possibilités d'être financé.

On voit bien dans ce dernier point que la confiance est un élément important de la prise de décision dans un environnement complexe, risqué, avec une information rare. Le besoin d'indépendance des entrepreneurs qui les caractérise, peut devenir problématique par rapport au besoin d'information et de contrôle des banques. L'intensité de la relation et surtout sa bonne ou mauvaise fin va dépendre du niveau de confiance nécessaire. Pour BARNEY et HANSEN (1994), il existe trois niveaux de confiance que nous développons ci-dessous.

- Un niveau faible correspond, sur notre continuum, à une bonne connaissance de l'autre ne nécessitant pas de contrôle important, à un nombre relativement restreint de possibilité d'opportunisme. Pour limiter le risque de comportements

opportunistes, les banques disposent de nombreux artifices comme le crédit-bail : ce mode de financement de matériel permet à une filiale de la banque de rester propriétaire du bien pendant toute la durée du « financement ». Le risque d'utilisation opportuniste des fonds est inexistant, la banque mettant directement le matériel à disposition. Même en cas de problèmes sérieux pour l'entreprise comme un redressement judiciaire, la banque continue de percevoir les loyers du crédit-bail alors que les financements classiques peuvent être gelés. La confiance se construit et se développe à partir de la relation.

- Le deuxième niveau de confiance est basé sur le contrat. Dans le cadre du financement bancaire, les garanties liées au contrat sont aussi prises pour dissuader le porteur de projet de création d'une TPE d'adopter un comportement opportuniste, prévues pour éviter l'aléa moral. Les garanties ne permettent pas, par contre, de vérifier le bon usage des fonds mis à disposition : elles permettent seulement de se prémunir contre une éventuelle démarche consistant à ne pas rembourser la banque. Ce second niveau de confiance inclut également la réputation comme contrat implicite. La confiance est ici vue comme une variable endogène à la relation qui la crée.

- Le troisième niveau est celui où la confiance s'exprime de la manière la plus forte. Elle n'est plus cette fois prise comme le résultat de la relation à laquelle elle devient une variable exogène. Elle sert de base à la relation. Nous sommes dans le cas de la relation entre le conseiller financier et un professionnel reconnu sur le territoire. Si ce professionnel faisant référence soutient un porteur de projet, le conseiller financier prendra en compte ce jugement comme argent comptant dans la construction de son envie de financer.

La relation entre le conseiller financier et le porteur de projet novice demande un niveau de confiance assez élevé que nous devons préciser. Pour RING et VAN DE VEN (1994, p. 110), les parties souhaitant coopérer doivent trouver un équilibre entre une relation basée fortement sur la confiance et une relation entièrement contractualisée et surveillée. Une

relation trop formalisée met en péril la coopération. Les parties vont se sentir sclérosées dans ces contrats et rechercherons naturellement un peu de liberté en dehors du cadre initialement prévu. Dans la relation bancaire, cela peut se traduire par l'ouverture d'un compte dans un établissement concurrent. Les demandes trop importantes de garanties et de contrôle liées au financement initial de l'entreprise incitent l'entrepreneur à confier une partie de ses mouvements commerciaux à un établissement plus souple, moins exigeant en termes de contrôle, quitte à ne verser dans la banque initiale que les sommes nécessaires au remboursement des échéances de prêts. Si la banque ne fait pas un minimum confiance, l'entrepreneur financé ne rentrera pas dans une relation de coopération commerciale complète pourtant attendue par l'autre partie. La situation inverse, c'est-à-dire une situation fondée sur la confiance, n'est pas forcément meilleure et conduit elle aussi à l'échec de la coopération entre le conseiller et l'entrepreneur. Les risques de comportements opportunistes sont nettement plus forts et plus particulièrement lors de l'entrée en relation, au début de la coopération. Nous avons vu que la confiance est un processus cumulatif basé sur les interactions répétées dans le passé au travers desquelles les acteurs apprennent à se connaître, augmentent le niveau de leurs connaissances respectives, échangent des informations *soft*. Pour RING et VAN DE VEN (1994) la capacité des agents à recourir à la confiance comme mode de régulation des relations permet de diminuer sensiblement les coûts de transaction nécessaires aux parties pour négocier, trouver un accord et réaliser la coopération. Concrètement, la confiance permet au conseiller financier et à l'entrepreneur de gagner du temps dans la négociation en sachant où aller et où ne pas aller. La capacité à rembourser doit être mieux perçue par le conseiller qui va en conséquence limiter le niveau de ses garanties et leur coût pour l'entrepreneur. La coopération consiste à rembourser les sommes prêtées dans les délais. La confiance permet de limiter le niveau des contrôles que le conseiller peut exiger de l'entrepreneur comme des situations comptables intermédiaires pour le moins coûteuses (coûts d'agence). Le conseiller peut également se concentrer sur des tâches commerciales génératrices de revenus au lieu de passer son temps à contrôler le bon remboursement des financements, temps qui est non productif. Nous retrouvons ici la problématique de l'équilibre entre la pression commerciale et la pression risque.

Pour GRANOVETTER (1985[268]), l'émergence de la confiance n'est pas synonyme de fiabilité du comportement des parties prenantes. Elle peut également générer un comportement que GRANOVETTER qualifie de malfaisant et d'inéquitable dont le degré est bien plus fort que si la confiance n'est pas présente. Nous venons de voir que l'absence de confiance peut conduire l'entrepreneur à ne pas coopérer. La confiance peut l'amener vers un comportement malveillant. GRANOVETTER identifie trois types de comportements détournant la confiance :

- dans le premier, plus le niveau de confiance est important, plus le potentiel de gain de l'action malfaisante est important, l'auteur cite les malversations ;

- dans le deuxième, le comportement peut concerner un groupe de personnes utilisant la fraude, ce comportement est d'autant plus fort que la confiance entre les membres du groupe est importante, l'auteur parle *de l'honneur des voleurs* ;

- dans le dernier type, les conflits d'intérêts entre plusieurs parties peuvent donner lieu à des coalitions des uns contre les autres appelant à la confiance ou la trêve pour accomplir un objectif commun avant de retourner aux positions initiales.

Ces exemples montrent les limites de la confiance. Bien qu'indispensable aux relations interpersonnelles, la confiance ne doit pas être aveugle dans les relations d'affaires où les comportements opportunistes sont légions.

6.1.3. Les composantes de la confiance appliquée à la relation de financement

6.1.3.1. Les composantes de la confiance appliquée aux affaires

Dans les approches de la confiance que nous avons parcourues, nous avons choisi de nous

[268] Cité par RING et VAN DE VEN (1994).

intéresser à ses bases[269], à comment naît la confiance entre un conseiller financier et un porteur de projet qui ne se connaissent pas. Nous nous situons dans le cas où les deux parties n'ont jamais interagi. On parle ici de propension à faire confiance, de dispositions ou de prédispositions. Dans le cadre de la relation de financement qui nous intéresse, nous cherchons à identifier la capacité du conseiller financier à faire confiance quel que soit son interlocuteur. Nous cherchons à connaître la base personnelle sur laquelle la confiance peut se développer. Selon GEINDRE (2002), trois éléments sont indispensables pour que naisse la confiance :

- la **personnalité**, c'est-à-dire la disposition que chacun a à faire confiance, autrement dit sa propension à faire confiance. Cette personnalité est influencée par les relations de confiance précédentes et leur dénouement décevant ou satisfaisant. La confiance en général et la propension à faire confiance en particulier apparaissent comme le résultat d'un processus cumulatif qui modifie la personnalité du conseiller financier. Plus généralement la personnalité inclut la **foi dans l'humanité** et **l'intérêt personnel**. La foi dans l'humanité est fondée sur la croyance que les autres sont fiables en général. Cette croyance est, bien entendu, affectée par les expériences du conseiller financier. Pour l'entrée en relation, on peut supposer que le conseiller placera dans le prospect le niveau de confiance qu'il assigne à tous les autres. Il y a une confiance minimale qui correspond à la dignité, au comportement attendu par quelqu'un d'honnête. L'intérêt personnel renvoie à la dimension égoïste de l'individu dont les actions ne sont pas « désintéressées » en affaires.

- la **confiance institutionnelle**[270] est caractérisée par la normalité de la situation. Les institutions garantissent un fonctionnement normal des relations entre les individus par un certain niveau de sécurité. Les influences institutionnelles, sociales et leurs spécificités locales ont un impact sur la perception du risque (LANE et QUACK,

[269] MAYER, DAVIS et SCHOORMAN (1995, p 10) présentent une revue de littérature sur les antécédents de la confiance.

[270] Un parallèle peut être fait avec la théorie des conventions développée plus loin qui articule les comportements individuels avec une règle plus ou moins implicite collectivement admise.

1999[271]).

- la **base cognitive** permet de limiter la complexité d'une nouvelle situation par l'utilisation du processus de catégorisation, ce qui permet également une illusion de contrôle sur la situation[272].

La confiance institutionnelle apparaît comme déterminante dans la création d'un niveau minimal de confiance nécessaire à la première interaction entre le conseiller financier et le porteur de projet. Les deux parties attendent un comportement « normal » de l'autre, comportement que nous préciserons dans la section suivante en l'éclairant par la théorie des conventions.

Une fois cette base établie sans laquelle la faculté de faire confiance n'est pas envisageable, les deux parties vont estimer le degré de fiabilité de leur interlocuteur. Nous faisons confiance si nous avons des raisons de croire qu'il est dans l'intérêt de l'autre d'agir dans notre sens, en incorporant nos objectifs aux siens (QUERE, 2006). Il n'existe pas d'outil pour faire confiance, c'est une appréciation libre de la fiabilité de l'autre, sa capacité à agir dans le bon sens, sans opportunisme. La relation de confiance va se construire sur des éléments relevant de cette fiabilité perçue. Pour NOTEBOOM (2006[273]) la perception de la confiance est le résultat de l'expérience des individus, de leurs interactions avec eux et du traitement cognitif de catégorisation qu'ils réalisent et utilisent pour évaluer les situations nouvelles. Pour démarrer un processus interactif sans expérience préalable, l'individu non naïf va se reposer sur un ensemble de connaissances a priori, sur une réputation de l'autre ou sur des caractéristiques sociales. Il s'agit en fait d'utiliser des informations générales sur le groupe social dont fait partie l'interlocuteur ou des informations plus précises obtenues par un tiers. Si l'individu n'a pas connaissance de ces informations, l'entrée en relation est délicate et la confiance forcément mesurée, voire

[271] Les auteurs proposent une approche comparative de l'Allemagne et la Grande-Bretagne pour mettre en évidence l'impact des différences institutionnelles sur la perception du risque.

[272] Cet élément correspond à ce que nous avons montré dans notre recherche au niveau de l'utilisation d'heuristiques par les conseillers financiers.

[273] Dans « Les moments de la confiance » déjà cité. Il écrit (p 63*) « […] les individus perçoivent, interprètent et évaluent le monde à l'aide de catégories mentales qui se sont constituées dans les interactions qu'ils nouent sans cesse avec leur environnement social et physique ».*

impossible. Dans le cas qui nous intéresse, le conseiller financier sans information sur le porteur de projet autre que le minimum ayant servi de base au financement, peut limiter l'importance de sa confiance en contrôlant la situation future par un contrat le plus complet possible. Il peut également se montrer très vigilant pendant la réalisation des opérations en réalisant un suivi précis et régulier. Il peut également avancer pas à pas avec à chaque fois un risque mesuré. Toutefois, ces précautions ne doivent pas être perçues comme de la méfiance rendant impossible la coopération. Il peut, enfin, utiliser des tiers pour évaluer la fiabilité de l'individu qui sont les *gardiens de la confiance* pour SHAPIRO, la *confiance fondée sur des institutions* pour ZUCKER ou les *communautés intermédiaires* pour FUKUYAMA[274]. Concrètement, un conseiller financier peut s'en remettre à l'avis d'une institution qu'il connaît et apprécie : OSEO (ex SOFARIS), Chambres Consulaires… ou faire appel à un tiers connaissant le dossier : l'expert-comptable généralement. Ceci est possible et est réalisé dans les banques de proximité où le décideur est proche du territoire concerné et en connaît les particularités et les acteurs avec qui il partage régulièrement sa perception des informations en pénétrant leurs bulles phénoménologiques. Si le conseiller fait confiance à l'expert-comptable et que ce dernier a confiance dans le porteur de projet, le conseiller peut raisonnablement faire confiance au porteur de projet[275]. Nous avons vu également que l'entrée en relation déclenche chez les individus l'utilisation des catégories mentales qu'ils se sont créées. Le recours à des stéréotypes est un élément favorisant ou non la confiance, suivant les caractéristiques du stéréotype choisi.

HOWORTH et MORO (2006) complètent la définition des bases de la confiance à partir des éléments propres à chacun, leur propension à faire confiance, et des éléments contextuels, tels que l'importance du contexte, de la probabilité et de l'ampleur du risque[276]. MAYER, DAVIS et SCHOORMAN (1995[277]) définissent la confiance comme

[274] Tous cités par NOTEBOOM (2006).

[275] Nous avons abordé ce point sur le terrain : il se trouve que la relation de confiance ne doit être entachée d'intérêts commerciaux. Après tout, si la banque finance le créateur, le comptable gagne un client. Le conflit d'intérêt et l'opportunisme peuvent apparaître.

[276] Pour l'approche du risque et des décisions entrepreneuriales, voir MULLINS et FORLANI (2005) qui présentent la prise de décision affectée par la probabilité du risque et sa magnitude. Leur approche de la création d'entreprise est transposable à la décision de financer ou non.

« *la volonté d'une partie d'être vulnérable aux actions d'une autre partie basée sur l'espérance que l'autre effectuera une action particulièrement importante pour le trustor, indépendamment de la capacité de surveiller et commander l'autre partie* »,
Cette définition est complétée par les auteurs en 2007 : « *la confiance est la volonté de prendre un risque, et le niveau de confiance est une indication du niveau de risque que l'on est prêt à prendre*[278] ».

HOWORTH et MORO[279] (2006) adoptent cette définition et présentent les trois points fondant la confiance d'un individu envers un autre. La confiance est ainsi basée sur :

- la **perception des compétences** de l'autre. Il s'agit pour celui qui va faire confiance de percevoir chez l'autre un professionnalisme dans un domaine spécifique, professionnalisme permettant a priori d'agir dans le bon sens ;

- **l'intégrité**[280], perçue comme l'adhésion des deux parties à un ensemble de valeurs communes ;

---

[277] Entre 1995 et 2007, cet article a été cité 1480 fois (source Google Scholar) dans des domaines de recherche très divers.

[278] Traduction personnelle.

[279] Leur modèle est basé sur les 10 propositions suivantes avant la transaction :

1) la confiance qu'à le conseiller vis-à-vis de l'entrepreneur est corrélée positivement avec le professionnalisme perçu, l'intégrité et la bienveillance ;
2) la perception de la bienveillance du porteur de projet est corrélée positivement à l'implication dans les activités de la communauté ;
3) la confiance du conseiller est influencée par des informations informelles issues de tiers et de la réputation de l'entrepreneur ;
4) la confiance entre le conseiller et le porteur de projet est corrélée positivement avec la durée de la relation ;
5) la confiance entre le conseiller et le porteur de projet est corrélée positivement avec la proximité dans la relation (mesurée en termes d'intérêts communs, de la fréquence des interactions) ;
6) la confiance entre le conseiller et le porteur de projet est corrélée positivement avec les valeurs partagées ;
7) les demandes de caution et de garanties personnelles sont corrélées négativement à la confiance du conseiller financier ;
8) le coût du financement est un élément corrélé négativement à la confiance du conseiller financier ;
9) les capacités de financement de la banque sont corrélées positivement à la confiance du conseiller ;
10) les défauts de remboursement sont corrélés négativement à la confiance du conseiller.

[280] Voir également BUSENITZ et alii (1998) pour une approche de l'intégrité.

- la **bienveillance** ou l'intention de donner à l'autre ; c'est le rôle et l'implication sociale de l'entrepreneur dans une communauté qui sont appréciés. JOHANNISSON et OLAISON (2007, p 3) complètent cette approche et parlent de contrat social en faisant un parallèle avec le monde des affaires, la confiance supposant de résister à la tentation de profiter de la vulnérabilité de l'autre partie[281].

Ces trois points sont finalement assez proches des éléments que nous avons mis en évidence par notre travail de recherche sur le terrain : les capacités, la sincérité, le relationnel[282]. La sincérité, l'honnêteté, la relation humaine qui se développe et la bienveillance sont des éléments proches les uns des autres que l'on peut regrouper comme caractérisant la **base émotionnelle de la relation de financement,** ce que les conseillers ont appelé le feeling. Cette démarche éclaire certaine des assertions des conseillers qui basent leur choix en partie sur cette approche subjective. L'un d'entre eux nous a dit : « *quand tu ne le sens pas, tu ne le fais pas !* » Les capacités ou les compétences renvoient, quant à elles, à la projection de l'individu dans la relation future attendue après l'accord de financement. Elles sont relatives à un domaine professionnel, le financement pour le banquier, le métier pour le porteur de projet. Nous retrouvons la démarche intersubjective qui nous a animé sur le terrain : le banquier perçoit le professionnalisme du porteur et inversement, même si seule la première partie a des conséquences sur l'issue de l'entretien de financement.

[281] Dans notre approche exploratoire du terrain, nous avons demandé aux conseillers si le premier entretien est un moment privilégié pour la commercialisation des produits de banque et d'assurance. Tous ont répondu par l'affirmative. Il s'avère cependant qu'ils ne profitent pas de la situation de demandeur du porteur de projet dépendant de la décision de la banque (et donc en situation de vulnérabilité) pour lui imposer la souscription de certains contrats. La confiance s'établit sur une relation gagnant – gagnant et non pas sur du donnant – donnant.

[282] Sans chercher à trianguler nos résultats par la littérature, cette proximité conforte le chercheur dans la validité externe de sa recherche.

6.1.3.2. La perception de la compétence du porteur de projet par le conseiller

La perception des compétences professionnelles du porteur de projet par le conseiller et leur adéquation avec la projection que le conseiller réalise en situant l'entrepreneur comme déjà en exercice, est certainement le point le plus important de la naissance de la confiance, elle-même déterminante dans l'envie de financer le projet. Pour PATUREL (1997, 2006), le management de l'entreprise depuis sa phase de création peut être approché par sa cohérence entre les « 3 E » qui la compose : l'Entrepreneur et ses aspiration E 1, les compétences et ressources intégrées à l'Entreprise E 2 et la configuration de l'Environnement E 3. Les projets cohérents au sens de leur viabilité se retrouvent schématiquement dans l'intersection de ces trois éléments (Figure 6.03). Les éléments respectifs de chaque E sont les suivants :

- pour l'Entrepreneur : expérience, motivation, formation, valeurs, système d'information, horizon temporel, visions stratégiques[283] ;

- pour l'Entreprise : ressources humaines, ressources financières, culture d'entreprise, esprit d'innovation, moyens de production, savoir-faire… ;

- pour l'Environnement : ses dimensions globales, sectorielles et de proximité.

[283] ANANOU parle des « trois têtes de BAUER », nous préférons l'idée de casquettes signifiant les rôles de l'entrepreneur. BAUER M., 1991, « *De l'Homo oeconomicus au pater familias. Le patron d'entreprise entre le travail, la famille et le marché* », *in* Segalen M. (sous la dir. de), *Jeux de famille*, Presses du CNRS**,** Paris, BAUER met en évidence les trois têtes de l'entrepreneur : l'homo oeconomicus intéressé par les résultats de son entreprise et les profits dégagés, l'homo politicus cherchant à consolider son pouvoir ou au moins à le conserver, l'homo pater familias qui cherche à aider ses enfants. Son approche se concentre sur les entreprises familiales.

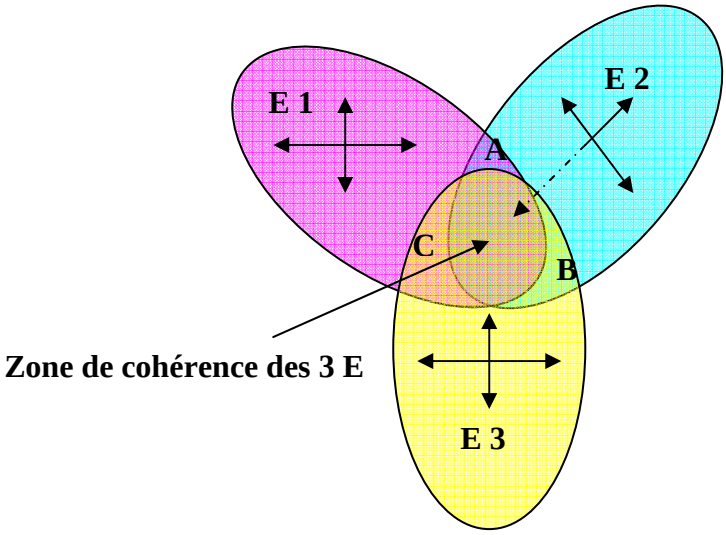


Figure 6.03 : Le modèle des 3 E et la zone de cohérence du projet

La zone de cohérence correspond à l'adéquation des aspirations, des compétences de l'entrepreneur voulant créer une TPE à un potentiel de l'environnement. Pour parvenir à ses fins, le porteur de projet doit également impulser une organisation pertinente dans ses ressources et dans sa capacité à mobiliser des compétences en interne et en externe. Nous mettons également en évidence trois zones intermédiaires hors de la cohérence globale du projet : A, B et C.

- La zone A correspond à une adéquation entre l'entrepreneur et l'organisation mise en place. Il y a un bon équilibre entre les aspirations de l'entrepreneur, les compétences et les ressources qu'il peut mobiliser. Le projet sera difficile à financer car il se positionne sur un environnement difficile, n'offrant pas de réelles possibilités d'affaires, ou un niveau insuffisant pour garantir la pérennité ou le développement de l'entreprise.

- La zone B correspond à une organisation compatible avec un environnement munificent, où les opportunités d'affaires sont réelles. Les difficultés de financement des projets situés dans cette zone vont venir des aspirations du

dirigeant qui ne sont pas compatibles avec l'ensemble.

- La zone C correspond à un potentiel de l'environnement intéressant cohérent avec les aspirations de l'entrepreneur. Ces dossiers seront difficiles à financer du fait de l'organisation mise en place qui peut souffrir par exemple d'un manque de ressources financières (ou alors de demandes de financement trop importantes), les apports, ou d'un manque de compétences internes, faiblesse de l'équipe par exemple.

Comme les financements bancaires sont une ressource pour l'entreprise, **les cas qui intéressent le conseiller financier sont ceux présents dans la zone C.** En A, toutes les ressources sont disponibles et le porteur de projet peut se passer de la banque ; en B personne n'ira voir le banquier car ce sont les aspirations de l'entrepreneur qui sont incohérentes ; il ne veut pas porter le projet. Les dossier intéressants sont donc ceux présentant une cohérence entre E 1 et E 3 et un décalage de E 2 qui peut être compensé par un financement bancaire (représenté par la flèche en pointillés sur la Figure 6.03.). Les trois éléments réunis permettent d'envisager la pérennité de l'entreprise et, donc, le remboursement intégral et dans les temps des financements.

Même situé dans la zone de cohérence E1 – E 3, le projet ne sera pas forcément accepté. Le porteur novice de projet de création d'une TPE essaie de présenter, avec plus ou moins de clarté, la cohérence de ensemble en intégrant les financements bancaires dont il a besoin. C'est le conseiller financier qui doit saisir cette cohérence et cette perception peut être polluée par de nombreux éléments, à commencer par la capacité de l'entrepreneur à communiquer. Dans le modèle classique de communication de SHANNON et WEATHER[284] (1948) : un émetteur, grâce à un codage, envoie un message à un récepteur qui effectue le décodage dans un contexte perturbé de bruits. L'entretien de financement étant une communication interpersonnelle, la présentation du projet peut être mal codée, mal transmise, mal décodée ou trop perturbée par des bruits. Elle passe par un prisme et

[284] SHANNON Claude (1948). The mathematical theory of communication, *Bell System Technical journal* (première édition), repris dans SHANNON Claude et WEAVER Waren (1976). *La théorie mathématique de l'information.* Paris : Retz.

n'est pas reproduite dans l'esprit du conseiller de manière homothétique. Elle peut être déformée et l'image qu'en a le conseiller peut faire sortir le projet de la zone de cohérence (Figure 6.04).

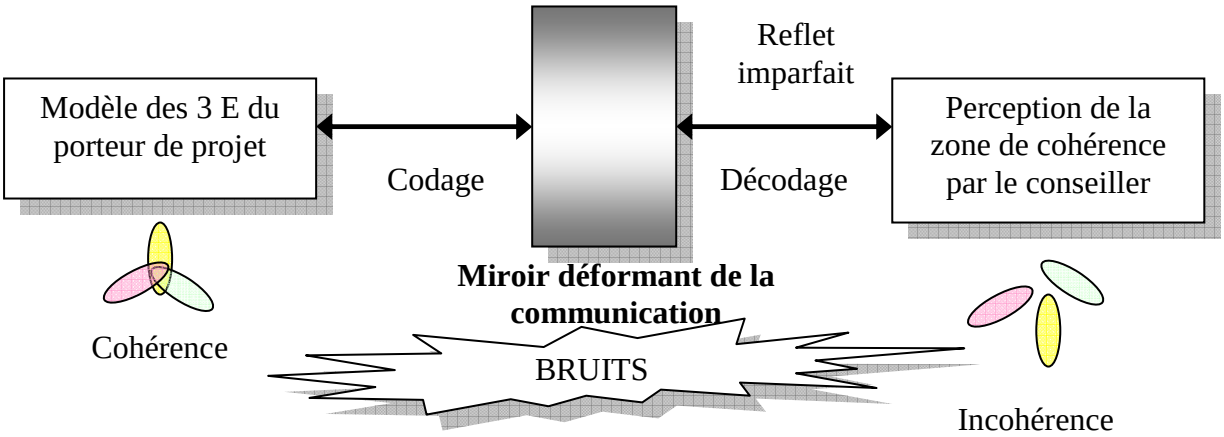


Figure 6.04 : Le modèle des 3 E et la confrontation intersubjective du porteur de projet et du conseiller
Source : l'auteur d'après PATUREL (1997, 2006) et LEVY-TADJINE (2004)

Cette approche conforte une nouvelle fois nos résultats mettant en évidence le manque de préparation des entrepreneurs qui ne savent pas « vendre » suffisamment leur projet. Cela se traduit par des hésitations, du stress qui viennent parasiter la communication et amènent le conseiller à se faire une image faussée de la réalité, image qui ne lui donne pas envie de monter un dossier de financement.

Le modèle des 3 E est complété par la perception de la performance du porteur de projet par le conseiller financier. Cette performance supposée peut être approchée par le modèle des « 3 F » (PATUREL, 2007) qui combine avec la même présentation l'Efficacité (F 1), l'Efficience (F 2) et l'Effectivité (F 3). Le conseiller va évaluer la cohérence de la performance du porteur de projet à partir des trois critères. Il va estimer la capacité de l'entrepreneur d'atteindre ses objectifs en mesurant, en supposant son **efficacité** future ou potentielle ; il va estimer cette performance au regard des coûts qu'elle amène et de la façon dont les objectifs sont atteints en estimant **l'efficience**; il va ensuite estimer s'il le peut, l'écart entre les objectifs et ce qui est réellement fait en estimant **l'effectivité** de la

démarche (recherche de subvention par exemple). Le conseiller va surtout mettre en parallèle la performance globale de l'entreprise en devenir avec l'effort financier nécessaire pour permettre à E 2 de rejoindre la zone de cohérence. Il va également estimer la marge dont dispose la performance supposée du projet pour que les financements demandés soient tout de même remboursés si cette performance venait à décroître. Pour PATUREL (2007) F 3 est également un élément permettant d'approcher le niveau de satisfaction des parties prenantes de l'entreprise ou du projet, qu'elles soient internes ou externes. F 3 est un élément sur le comportement attendu du porteur de projet projeté dans la situation de dirigeant en place ; la question de l'effectivité repose sur les agissements du dirigeant et sa capacité à maintenir un équilibre avec les parties prenantes, sans qui l'entreprise ne pourra pas survivre. Le conseiller doit percevoir, par exemple, la dimension commerciale du porteur de projet et sa capacité à satisfaire sa clientèle ou à encadrer son équipe sans lui rendre la vie impossible. Il va également chercher à percevoir comment l'entreprise va se comporter avec lui, en tant que partie prenante. Si la performance n'est pas celle escomptée, l'entrepreneur va-t-il baisser ses prélèvements ou retarder le règlement de ses échéances de prêt ?

Comme le modèle précédent, les 3 F est un modèle dynamique. Les éléments le composant évoluent dans le temps avec l'expérience, la formation et l'accompagnement. Le porteur de projet, qui rappelons-le, va connaître un changement important (voir chapitre 2), doit présenter en quoi ces changements sont de nature à garantir la performance de l'entreprise et ainsi satisfaire aux exigences du banquier – partie prenante. Le porteur de projet présente une situation future intégrant un niveau de connaissances déjà atteint et des connaissances supplémentaires à intégrer, mais déjà identifiées.

Le modèle des 3 F est indissociable du modèle des 3 E. l'entreprise ne peut être pérenne que si elle se situe dans la zone de cohérence des deux modèles. À l'état de projet, le porteur sans expérience doit présenter au conseiller financier la dynamique de ces deux modèles en montrant comment le financement va amener le projet dans la zone de cohérence des deux modèles, en modifiant E 2 mais également en montrant les modifications apportées à la performance générale du projet. En ajoutant les deux modèles, nous pouvons schématiser la perception globale du projet par le conseiller (figure 6.05).

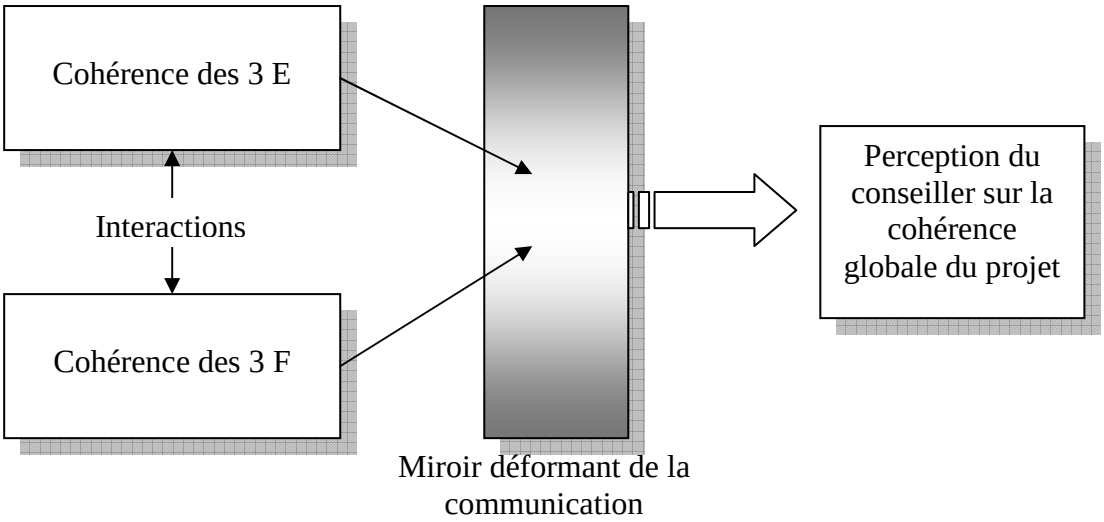


Figure 6.05 : Modèle des 3 E, modèle des 3 F et perception globale du conseiller
L'auteur, d'après PATUREL (1997, 2007)

L'intérêt de ces modèles dans notre démarche sur la confiance est la perception par le conseiller de la compétence professionnelle du porteur de projet, élément que nous avons vu déterminant sur le terrain comme dans la littérature.

L'utilisation de ces modèles revêt un caractère opérationnel très important en ce sens qu'il permet d'identifier rapidement les axes de progrès d'un projet pour rentrer dans la zone de cohérence. Dans notre optique managériale, nous souhaitons, à la suite de cette recherche, apporter aux porteurs de projet comme aux conseillers financiers, des outils simples leur permettant d'améliorer leur situation respective. L'approche globale et dynamique des modèles des 3 E et des 3 F nous semble une manière appropriée de représenter les situations pour d'abord les comprendre, puis les améliorer.

6.1.4. Quelques variations de la confiance

Pour GIRARD et ROUSSEL (2003, p 172), avoir confiance dans un environnement fait d'incertitude revient à trancher sur *« ce que sont les gens, en considérant les enjeux liés à cette décision »*. La nécessité de préciser le concept de confiance nous a amené à chercher des éléments complémentaires à ceux précédemment cités. L'approche de la bonne ou mauvaise humeur nous semblait à première vue être un élément susceptible de mettre un individu, le conseiller, dans une situation favorable ou défavorable à l'émergence de la confiance. KUVAAS et KAUFMANN (2004) montrent que l'humeur n'a pas un effet déterminant sur la confiance. L'effet est marginal si les informations sont de sens contraire à l'humeur : la bonne humeur conjuguée à des informations négatives ne va pas influencer la décision de ne pas faire confiance. Les auteurs mettent en évidence l'effet amplifiant de l'humeur quand il y a congruence entre l'humeur et les informations. La bonne humeur et de bonnes informations permettent d'obtenir un niveau de confiance supérieur à la normale.

Appliquer à l'entrepreneur, la confiance apparaît légèrement différente du fait de la propension supérieure de cette catégorie d'individus à faire confiance. Lors de la phase de création, l'approche entrepreneuriale est caractérisée par de nombreuses relations interpersonnelles. Le créateur va nouer des liens avec ses futurs partenaires dans un climat d'incertitude bilatérale, la relation étant conditionnée à la création effective de l'entreprise. L'entrepreneur est amené à faire des paris sur les résultats de ses collaborations. Il n'a pas la possibilité de tout évaluer sur des critères objectifs. Le seul véritable objectif d'un entrepreneur est la création. Méconnu, l'entrepreneur doit convaincre les partenaires futurs de la viabilité de sa démarche et de sa transparence personnelle, son absence d'opportunisme. GOEL et KARRI (2006) mettent en évidence l'importance de ces intentions comportementales, les entrepreneurs essayent d'être a priori dignes de confiance, même si la réalité est différente. Ils introduisent dans la relation ce que les auteurs appellent la **surconfiance**. Le porteur de projet va s'engager plus que nécessaire dans la démarche en espérant que son interlocuteur fera de même. Dans notre approche, nous pouvons illustrer ce phénomène avec un porteur de projet qui va proposer des

garanties plus importantes que celles normalement réclamées, comme une garantie hypothécaire sur sa résidence principale. L'entrepreneur utilise une logique d'efficacité[285] comme guide. Il est davantage intéressé par les effets que par les moyens. Cette démarche s'explique par le niveau important d'incertitude sur l'avenir. L'entrepreneur préfère des pertes acceptables en les voyant comme le prix à payer pour faire des affaires. Cette approche se distingue de l'idée d'efficience. L'entrepreneur n'a pas le temps de tout analyser et si il veut profiter d'une opportunité, il doit être surconfiant. Il se concentre sur ce qu'il contrôle et fait confiance (ou surconfiance) pour le reste. L'environnement dans lequel l'entrepreneur peut être surconfiant est un élément clé de la démarche. La culture nationale et locale a un impact. Si le niveau de confiance est élevé de manière générale, il en sera de même pour les démarches individuelles. Le climat de confiance augmente les chances d'obtenir des ressources pour l'entrepreneur tout en lui permettant de mieux évaluer le risque : proposer plus que le nécessaire met l'entrepreneur face à un risque qu'il ne peut pas ignorer.

Nous avons vu que la confiance dans ses différentes dimensions n'est pas un élément facile à appréhender dans sa construction de base. Nous avons laissé de côté jusque-là le cadre dans lequel se développe la confiance, ce que nous avons identifié comme la confiance institutionnelle. Pour fonctionner ensemble, le conseiller financier et le porteur novice de projet de création d'une TPE ont besoin d'un cadre commun qui va guider leurs démarches dans un chemin balisé. Ce cadre peut être éclairé par la théorie des conventions.

[285] READ et SARASVATHY (2005) présentent l'approche de l'efficacité en comparaison à l'approche rationnelle. Ils justifient la première comme une réponse à la question*: « Where do we find rationality when the environment does not independently influence outcomes or even rules of the game, the future is truly unpredictable and the decision maker is unsure of his/her own preferences ? ».*

6.2. Les conventions comme bases de la confiance

Notre objectif est d'éclairer la relation entre le conseiller financier et le porteur de projet dans le cadre de la demande de financement par la théorie des conventions. Pour ce faire, nous présenterons, dans un premier temps, les principes de base de cette approche, puis ses implications à notre sujet.

6.2.1. Principes de la théorie des conventions

La théorie des conventions s'attache à expliquer les comportements des individus les uns par rapport aux autres. Nous avons soulevé dans les sections précédentes le problème de la prise en compte des autres acteurs dans la détermination des choix de l'entrepreneur, en mettant en évidence qu'il doit tenir compte d'un certain pouvoir des autres sur le projet d'entreprise. L'entrepreneur ne peut pas chercher à maximiser en permanence son activité économique, ce qui se fait nécessairement au détriment de la relation qu'il peut entretenir avec ses fournisseurs par exemple. Il est nécessaire, pour que les relations soient durables, qu'il y ait une coordination de ses actions avec ce que les autres, en tant qu'entité, sont prêts à accepter comme comportement. L'entrepreneur agit en attendant un comportement de la part des autres, les autres attendant également un comportement de la part de l'entrepreneur. La notion de convention a été introduite par LEWIS en 1969[286] pour lever l'incertitude de la décision individuelle et cette réciprocité de l'action de l'un par rapport aux actions des autres[287]. La combinaison de ces actions individuelles prenant en compte les attentes des actions des autres conduit à un équilibre, certes non optimal pour chaque agent mais permettant à l'ensemble d'être gagnant, d'abord en rendant possible l'entrée en relation, puis en pérennisant cette relation. Aucun individu pris isolément ne

[286] Nouvelle edition, LEWIS, 2002.

[287] LEWIS (2002, p 8) : *"Two or more agents must each choose one of several alternative actions. Often all the agents have the same set of alternative actions, but that is not necessary. The outcomes the agents want to produce or prevent are determined jointly by the actions of all the agents. So the outcome of any action an agent might choose depends on the actions of the other agent. This is why […] each must choose what to do according to his expectations about what the others will do"*.

peut améliorer sa situation en agissant différemment. Ce mode de coordination est appelé une convention qui apparaît **comme un comportement standard qu'un individu est rationnellement conduit à adopter plutôt que de s'en écarter de manière isolée**.

La théorie des conventions base son approche sur le fait que les comportements ne sont pas uniquement expliqués par le principe de rationalité individuelle. Elle s'intéresse moins à l'échange qu'aux conditions de l'échange (MAHE DE BOISLANDELLE, 1998). C'est la nature du contrat qui est intéressante et le fait qu'elle renvoie à des règles et à des usages, des institutions qui replacent la confiance institutionnelle comme une base des relations interindividuelles et permettant de commencer à interagir. Pour GOMEZ (1994[288]) *« une convention est une procédure de résolution collective des problèmes caractérisés par l'incertitude et donc l'indécidabilité des décisions. Une convention émerge comme un processus régulier destiné à offrir un système de règles apportant une solution au problème posé. Il s'agit d'un système d'information sur la conduite à tenir qui, parce qu'elle possède une régularité, est une structure matérielle qui se manifeste par une morphologie caractéristique.*
On appelle convention le système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix ».
La théorie des conventions apporte un éclairage sur les relations entre les individus et le contexte social dans lequel ils se situent. BOLTANSKI et THEVENOT (1991) identifient six « cités [289]» correspondant aux six critères[290] justifiant de l'action individuelle au sein d'un contexte :

- le **critère marchand** qui correspond à la légitimité des actions évaluées sur la base de principes marchands ; la relation banquier – porteur de projet est une relation

[288] Cité par MAHE DE BOISLANDELLE (1998) et LEVY-TADJINE (2004).

[289] Il s'agit de modèles théoriques destinés à faire voir que les individus cherchant à légitimer leurs actions s'appuient sur de vastes ensembles conventionnels pour construire leurs arguments. Les auteurs identifient la cité inspirée, la cité civique, la cité marchande, la cité industrielle, la cité de renom et la cité domestique.

[290] Pour une approche de la théorie des conventions appliquée à l'entrepreneuriat immigré et sa dimension anthropologique, voir LEVY-TADJINE (2004, p 167) qui présente également les six critères de justification de l'action. C'est en utilisant ce travail que nous sommes allé chercher des explications du comportement du conseiller financier et du porteur de projet dans ce cadre théorique.

commerciale où chaque acteur doit trouver son compte dans une relation gagnant – gagnant ;

- le **critère industriel** qui renvoie à l'exigence du travail bien fait évalué par des standards attendus ; nous avons illustré cette attente des conseillers financiers dans le cadre de la présentation globale (orale et écrite) du projet par l'entrepreneur novice ;

- le **critère domestique** qui renvoie à la tradition, à la réputation, où l'importance des individus dépend de leur position hiérarchique dans une chaîne de dépendances personnelles. La place d'un tiers intervenant dans un dossier comme conseil par exemple renvoie à ce critère. Sa réputation le place dans un ordre hiérarchique qui sera pris en compte par le conseiller dans la construction de son propre avis. La réputation du tiers est un élément local construit et diffusé par « le collectif des acteurs » dans notre approche de la proxémique collective territoriale. Son rayonnement sera d'autant plus fort que les phénomènes émanant de cet acteur seront perçus dans les bulles phénoménologiques des autres acteurs qui agiront en échos pour relayer cette réputation[291] ;

- le **critère civique,** qui est évalué par rapport au bien commun, valorise l'intérêt général. L'importance des institutions peut être placée dans ce critère ;

- le **critère de renom** qui est en relation avec l'évaluation des actions à partir de l'opinion vue comme l'avis général. Dans le cas d'un porteur de projet, ce critère sera pertinent s'il décide par exemple de commercialiser un produit banal, d'utiliser une marque connue. Le conseiller financier peut être sensible à ce genre d'argument ;

- le **critère divin** qui pousse les membres d'une collectivité à un accord fondé sur

[291] Un parallèle original peut être fait avec le rayonnement des travaux des chercheurs que l'on peut aborder par le nombre de fois où ces travaux sont cités, sur Google Scholar par exemple. Le nombre de relais est censé avertir le lecteur de la qualité, de l'intérêt d'un travail.

une acceptation totale de la grâce à laquelle il n'oppose aucune résistance.

Ces critères d'évaluation, de justification des actions individuelles sont combinables et combinés dans la perception que peuvent en avoir les acteurs. Le conseiller financier représentant un certain groupe d'acteurs va évaluer le projet de l'entrepreneur en fonction de standards attendus dans toutes les dimensions précitées justifiant de la « conformité » de l'action individuelle.

Cette approche de la justification trouve un écho dans la théorie des conventions. Pour GOMEZ (2006), elle substitue :

- à l'hypothèse de rationalité des individus, une hypothèse de rationalisation qui correspond à la mise en conformité des actions possibles avec des standards attendus par la collectivité. Ce travail permet de justifier ces actions en mettant en conformité les volontés de l'individu dans le cadre de son projet. L'approche conventionnaliste met en retrait la recherche de comportements « optimisant » la dimension économique au profit de comportements « acceptables » tout en prenant en compte les justifications qui les soutiennent, les convictions auxquelles elles se rattachent.

- à l'hypothèse d'autonomie des individus, une hypothèse de mimétisme rationnel. Le collectif définit un comportement normal que les porteurs de projet vont imiter. Le conseiller financier, quand il projette pendant l'entretien l'image de l'entrepreneur avec ce qu'il attend d'un professionnel normal, normé, utilise un référentiel. Les projections conformes à ce référentiel auront plus de chances d'être financées que les comportements déviants. Le porteur de projet utilise également une rationalité opératoire dans une démarche intégrant cette dimension (chapitre 1).

- à l'hypothèse d'information, une hypothèse d'écran d'information entre les individus. Le mimétisme du porteur de projet entre le présent et ce qu'attend le conseiller conforte ce dernier. La norme est respectée. L'utilisation de la théorie des

conventions, dans cette démarche déterministe conforte ici notre positionnement épistémologique positiviste en remplaçant une multitude de relations intersubjectives par un écran de règles conventionnelles.

Ce mode de coordination collective est une convention. Elle apparaît comme un comportement standard que le porteur de projet est rationnellement conduit à observer plutôt que de s'en écarter de manière isolée. Pour LEWIS (1969[292]), une convention est une régularité R de comportement (et/ou de croyance) qui, dans une population P, satisfait à six conditions présentées ci-dessous.

- Chacun se conforme à R.
- Chacun croit que les autres se conforment à R.
- Cette croyance incite chacun à se conformer effectivement à R.
- Tous préfèrent une conformité générale à R plutôt que moins que générale (en particulier qu'une conformité de tous sauf un).
- Il existe au moins une autre régularité R' qui satisfait les conditions 3 et 4.
- Les cinq conditions précédentes sont *common knowledge.*

La théorie des conventions met en parallèle une approche holiste que nous retrouvons dans notre théorie de la proxémique collective territoriale, et une approche individuelle justifiant de la recherche de l'intérêt individuel dans une économie libérale. Elle met en relation les comportements des porteurs de projet à une forme de généralité, le **principe supérieur commun** de BOLTANSKI et THEVENOT (1991).

Pour LEWIS, *« les conventions sont des régularités dans l'action, […] qui sont arbitraires, mais qui se perpétuent parce que, d'une façon ou d'une autre, elles servent un intérêt commun. La conformité passée nourrit la conformité future parce qu'elle fournit à chacun une raison de continuer à se conformer ; mais il y a quelqu'autre régularité qui aurait pu servir tout aussi bien et qui se serait perpétuée de la même façon si seulement elle avait pris son départ ».* Le porteur de projet adoptera un comportement et s'attend à ce

[292] Cité par ANCORI (2005).

que ses partenaires, dont le conseiller financier, fassent de même.

Pour GOMEZ (1994[293], 2006, p 225), une convention peut être décrite en deux temps. Le premier temps constitue l'énoncé de la convention qui repose sur trois items :

- **le principe supérieur commun** ;
- la possibilité de distinguer une **hiérarchie** entre les adhérents à la convention ;
- la possibilité pour les adhérents à la convention de **sanctionner**, d'exclure un individu. Cette possibilité suppose la définition de limites, de frontières comportementales entre ceux qui adhèrent et ceux qui n'adhèrent pas.

Le second temps décrit le dispositif matériel :

- les **contacts** indiquent comment les membres d'une même convention interagissent, à quelle fréquence et dans quelles conditions ;
- la **technologie** précise si les interactions sont humaines ou relayées par un média et donc sujettes à interprétation ;
- la **négociation** précise le degré de tolérance autour de la norme, sans remettre en cause cette norme conventionnelle.

Dans notre démarche, la sanction est ce qui sépare le groupe des conseillers financiers et le groupe des entrepreneurs dont les porteurs de projet sont les nouveaux adhérents. Cette modernisation épistémologique permet d'aborder la relation entre le conseiller financier et le porteur de projet sous un nouvel angle conforme à notre position épistémologique de base.

Pour résumer l'axiomatique de la théorie des conventions, il y a convention si la situation répond à trois critères : 1) il faut qu'il y ait une situation d'indécidabilité objective en l'absence de convention, 2) une solution stable considérée comme normale, évidente, 3) la présence des 5 critères de LEWIS (*common knowledge*).

[293] GOMEZ Pierre Yves, *Qualité et théorie des conventions*, Economica, 1994, cité par LEVY-TADJINE, (2004, p. 168).

L'étude d'une convention est une approche rigoureuse selon GOMEZ (2006) : *« elle synthétise un ensemble de discours (énoncé) et de techniques (dispositif matériel) qui se relient et tressent un référentiel convaincant pour rendre raisonnable le choix des individus. Analyser une convention, ce n'est donc pas analyser un concept : c'est étudier très précisément comment se construit, se repère et se modifie concrètement ce système d'information entre les individus ».*

6.2.2. Financement et théorie des conventions

6.2.2.1. La convention de financement

La relation de financement entre un conseiller bancaire et un porteur de projet en général, et novice en particulier, peut être appréhendé sous l'angle d'une convention. Pour reprendre les critères de GOMEZ, la relation entre la banque et un entrepreneur prospect ne paraît pas envisageable sans qu'un comportement « normé » des acteurs ne soit défini. Un porteur de projet expérimenté (entrepreneur en parallèle ou entrepreneur en série) sait à quoi s'attendre et comment se comporter. Un porteur de projet novice doit s'adapter à la convention proposée par le conseiller financier. Bien que la démarche de financement fasse l'objet d'un contrat, celui-ci n'est pas exhaustif et la convention vient prendre le relais pour préciser ce qui est un comportement correct de ce qui ne l'est pas, comportement que nous avons qualifié d'opportuniste précédemment. Le conseiller attend du prospect un comportement professionnel une fois l'entreprise en place, comportement visant à tout faire pour que le prêt soit remboursé. Le porteur de projet attend, en contrepartie, une ouverture de la part du conseiller qui, à partir d'un certain niveau de confiance, va financer l'entreprise avec des conditions de garanties et de taux raisonnables, et lui fournir les outils de banque et d'assurance nécessaire au fonctionnement de l'entreprise au meilleur coût. Sans précision préalable de ses comportements attendus et jugés comme normaux, évidents, aucune des parties ne peut décider de l'entrée en relation. Les cinq critères de LEWIS (*common knowledge*) sont également respectés en ce sens que ce comportement évident est celui que tous attendent, auquel tous se conforment sans chercher à sortir de ce

cadre pour profiter de la situation de faiblesse accordée par celui qui fait confiance. La relation conseiller – porteur de projet peut ainsi être appréhendée comme une convention d'effort, point que nous préciserons plus loin avec l'éclairage de la théorie des parties prenantes.

Précisons la relation entre ces deux acteurs à partir de l'énoncé de la convention.

- **Le principe supérieur commun** est le principe téléologique qui guide l'adoption de la convention et justifie le recours à la convention. Dans notre relation, ce principe réside dans les règles entourant le financement des entreprises : le conseiller financier doit apporter à l'entreprise une certaine expertise débouchant sur l'accord de financement et le porteur de projet doit fournir au conseiller les informations nécessaires à cette décision et préciser comment sera remboursé le prêt. Le principe supérieur commun est le financement, le prospect en a besoin pour concrétiser son projet, le conseiller pour dégager du produit net bancaire.

- **La distinction entre les adopteurs** va situer les acteurs les uns par rapport aux autres en précisant les rôles attendus par chacune des parties. Elle peut également justifier une hiérarchie des adopteurs caractérisés par la qualité de leur comportement. L'utilisation des heuristiques par les conseillers financiers correspond à cette étape. Ils associent un comportement à un archétype de porteur de projet, auquel ils adaptent leur réponse en termes de prestation. L'archétype « homme d'affaires » mis en évidence bénéficiera de conditions plus favorables, car plus proches du comportement idéal attendu dans la convention. Le porteur de projet « dépité », le plus éloigné de l'idéal attendu, supportera les conditions les plus exigeantes.

- **La sanction** dans la convention de financement peut prendre deux aspects : 1) les porteurs de projet non conformes au comportement normal verront leur projet refusé, 2) si le comportement anormal est relevé après le financement, la banque dispose d'un arsenal coercitif lui permettant de mettre fin prématurément à la

relation[294]. La sanction peut également frapper le conseiller financier et la banque par son intermédiaire. C'est une perte d'activité ou un phénomène d'anti-sélection qui le ou la sanctionnera.

La convention peut également être approchée par un dispositif matériel.

- **La fréquence des contacts** correspond, selon GOMEZ, à la mise à l'épreuve de la convention par l'observation de la conduite d'autres acteurs. Dans une approche territoriale caractéristique de la démarche en TPE, les contacts fréquents entre les porteurs de projet et les conseillers financiers fournissent une base importante à l'observation des comportements. Cette base de connaissance précise la convention de financement entre les acteurs avec une différence de taille : les conseillers financiers bénéficient d'une connaissance extrêmement fine consécutive à la multiplication des interactions avec les porteurs de projet et les autres conseillers, quand le porteur de projet novice découvre la réalité de l'entretien. La dimension territoriale permet un échange d'informations entre les acteurs locaux qui vont agir et réagir aux comportements des autres. Un comportement divergent d'un acteur sera perçu par la bulle phénoménologique des autres acteurs qui auront alors la possibilité de sanctionner le fautif. La convention prend une dimension renforcée par l'approche territoriale qui permet l'échange rapide d'informations[295].

- **La technologie utilisée** par les adopteurs de la convention, comme preuve de conformité à celle-ci, est plus délicate à appréhender dans une démarche que nous avons vue résolument humaine. Nous pouvons approcher cette idée de deux manières en prenant chaque élément de la dyade séparément. Pour le porteur de projet, la technologie va résider dans le formalisme attendu de son projet, dans la présentation écrite de son plan d'affaires pour montrer que le comportement est

[294] Utilisation par exemple de la déchéance du terme qui permet aux banques, sous certaines conditions, d'exiger le remboursement immédiat des sommes restant dues au titre des financements mis en place ; utilisation également de l'article 60 de la loi bancaire de 1984 permettant de mettre un terme aux concours à court terme accordés.

[295] Pour illustrer notre propos, nous pouvons citer un conseiller qui nous a dit : *« vous savez, Roanne, c'est un petit village, tout se sait »*.

déjà professionnel et le dossier support, le premier exemple. Pour le conseiller financier, l'utilisation de la technologie est plus complexe. D'un côté, il a recours à cette technologie et, plus particulièrement, aux TIC pour bénéficier d'outils d'aide à la décision très performants lui permettant de vérifier également les dires de son interlocuteur par exemple[296]. D'un autre côté, l'utilisation des systèmes automatiques de scoring dévalorise la dimension humaine de la décision du conseiller. Si celui-ci se réfugie derrière le résultat de son score, il perd une part importante de sa crédibilité qui est pourtant un élément important du banquier en tant que conseil. La convention n'est plus respectée et la réputation du conseiller ou de la banque peut en souffrir.

- **Le degré de tolérance** de la convention de financement est assez mince. Bien sûr, comme toute relation commerciale, le financement peut faire l'objet de négociations, mais dans un cadre tellement étroit que le comportement de chacun est quasi invariant. Cette tolérance est très faible en ce qui concerne le comportement de conseil du banquier[297] et elle n'est pas plus large pour le porteur de projet, tenu en plus par un contrat de financement l'incitant au comportement attendu.

Cette approche conventionnaliste, reprenant les deux parties de la dyade, peut également être appliquée en isolant les conventions régissant chacune des parties.

---

[296] Accès instantané au Fichier national des Incidents de paiement des Crédits aux Particuliers (FICP) et au Fichier Central des Chèques (FCC qui enregistre les incidents de paiement) de la Banque de France enregistrant les personnes en interdit bancaire ou en interdiction de crédit, à partir du nom et de la date de naissance ; utilisation également de bases de données sectorielles précisant les perspectives de certaines activités.

[297] Les procédures pour défaut de conseil contre les banques se sont multipliées et ce phénomène, appuyé de la dérive juridique et le caractère de plus en plus procédurier des acteurs, contraint les conseillers à de plus en plus de rigueur et de conformité au comportement archétypique attendu par les adopteurs de la convention. Pour reprendre GOMEZ, *« plus la convention est complexe, parce qu'elle communique de nombreux messages aux adopteurs sur ses règles, moins ceux-ci ont d'espace (et de nécessité) pour l'interprétation »*.

6.2.2.2. Approche bilatérale des conventions et possibilité de tensions

Les porteurs de projet comme les conseillers financiers justifient leurs actions par le recours à des conventions qui leur sont propres.

6.2.2.2.1. L'approche conventionnaliste des conseillers financiers

Les conseillers financiers voient leur comportement fortement encadré par la pression de la banque vue comme une généralité, un contexte. Nous avons vu, dans les chapitres précédents, que les conseillers sont soumis à une force qui les poussent à un développement commercial contrecarré par une pression du risque qui les freine dans cette démarche de développement. Il existe un comportement archétypique du conseiller : celui qui ne fait du développement commercial que sur de bons dossiers. Tous les points précédemment énoncés sont applicables au conseiller. C'est la définition même de la fonction qui inclut la convention car elle est renforcée par l'adoption de celle-ci et se traduit par une amplification personnelle des décisions de la banque par les conseillers. Les possibilités de sanctions sont importantes et pas seulement au niveau coercitif entre un employeur et son employé. Dans une approche territoriale, la réputation d'un conseiller se propage entre les acteurs économiques et parvient aisément dans la bulle phénoménologique des porteurs de projet qui seront incités à choisir leur contact bancaire. Il peut également se produire un phénomène de sélection adverse qui, selon AKERLOF (1970), fera fuir les bons dossiers et seuls resteront les porteurs de projet rejetés par les autres banques et présentant un niveau de risque – rentabilité défavorable pour le conseiller financier.

6.2.2.2.2. L'approche conventionnaliste du porteur de projet

Le comportement normal d'un porteur de projet est inspiré fortement par le comportement des professionnels déjà en place. Il existe une variété bien plus importante de comportements dans le monde des TPE et la norme n'est donc pas définie avec la même clarté qu'elle peut l'être pour le conseiller financier marqué par la rigidité normée.

L'hétérogénéité des entrepreneurs conduit à la perception des porteurs de projet interagissant avec eux, d'une multitude de comportements possibles. À cela s'ajoute la volonté politique de développer la très petite entreprise et l'auto-entrepreneur. Ces éléments s'accompagnent d'incitations publiques et d'une promotion médiatique de la création d'entreprise, susceptibles de brouiller l'image conventionnelle du porteur de projet. En présentant la création comme une possibilité sans difficulté, cela conduit à ce que des individus développent un projet d'entreprise sans réelle prise en compte de l'importance d'un comportement normal pour exister aux yeux des autres. L'aventure de l'entreprise n'est pas une aventure strictement individuelle et même si les comportements entrepreneuriaux sont aussi différenciés que les entreprises peuvent l'être, au niveau de leur activité, de leur management, de leur développement, il est nécessaire de garder une ossature commune attendue par les conseillers financiers entre autres, et s'articulant autour des compétences techniques et de gestionnaire. La convention de qualification du porteur de projet précisant, au sens de GOMEZ (1994), la définition collective de ce qu'il faut attendre en termes de qualité, doit permettre d'organiser les échanges indispensables à l'activité économique entre un acteur et les autres parties prenantes présentes dans l'environnement, dans le rayon d'action de la future entreprise. Une fois de plus, cette convention a pour but de définir des comportements considérés comme normaux dans les relations d'affaires, la relation avec le banquier en étant une. Elle encadre les comportements opportunistes dont la présence est, nous l'avons vu en parlant de la confiance, d'autant plus importante que le formalisme de la relation est faible. Nous rebondissons une nouvelle fois sur la proxémique collective territoriale qui va se charger de diffuser les interactions entre les acteurs et, plus particulièrement, les comportements déviants susceptibles d'amener une sanction de l'adopteur défaillant.

Un point nous paraît important dans l'approche conventionnelle des porteurs de projet. Si l'adoption de l'ossature gestionnaire est indéniable dans sa fonction de précision des rôles et des comportements attendus de chacun dans une relation d'affaires, les porteurs de projet sont, par définition, des individus se démarquant des autres dans une démarche simplement stratégique de différenciation. Si l'on reprend les stratégies génériques de

PORTER (1982[298]), un entrepreneur est constamment stigmatisé par une différence lui conférant un avantage concurrentiel, que celui-ci provienne de la différenciation de ses outputs, de sa focalisation ou de sa recherche de domination par les coûts. Le porteur de projet est un individu cherchant cette différenciation et il peut la mettre plus ou moins en évidence dans son comportement.

6.2.2.2.3. Les tensions entre conventions

La mise en relation entre un porteur de projet et un conseiller financier confronte les comportements individuels attendus de chaque partie, les comportements normaux du client et du banquier avec une réalité empirique qui peut s'éloigner de cet idéal. Nous avons vu que le comportement du conseiller financier est relativement rigide quand celui de l'entrepreneur peut revêtir des réalités très variées. Ces confrontations peuvent donner lieu à des controverses dans les principes de justification des actions et à des tensions entre conventions. Ces tensions peuvent se traduire par l'incompréhension des porteurs de projet du cadre sclérosant imposé par le conseiller dans la démarche globale de financement. La tension oppose la rigueur caractéristique de la banque en général et de la prise de risque financier en particulier, et l'adaptation, l'originalité et l'intuition caractéristiques de la démarche de la TPE. Il y a quasiment un choc culturel entre ces deux mondes professionnels. Le manque de préparation de cet entretien par des entrepreneurs « en herbe » les pousse à sortir de leur convention de qualification en évacuant ce qu'ils pensent être le comportement normal d'un professionnel pour s'adapter au comportement attendu par le conseiller. Si leur définition de cette normalité est trop éloignée de la vision qu'a le conseiller financier d'un commerçant, d'un artisan, d'un industriel ou d'un prestataire de services, la confrontation peut être difficile pour le porteur de projet. Le fait de ne pas multiplier les contacts avec les banques[299] pendant la démarche de recherche de financement ne permet pas aux porteurs de projet de mieux percevoir le comportement attendu. La tension trouve sa source dans la différence existant entre le comportement

[298] PORTER M.E. (1982), *Choix Stratégiques et Concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica.

[299] Il est rare que les porteurs de projet fassent « le tour de la place ». Ils se contentent de quelques avis sans vraiment réfléchir aux causes de ce que nous appelons ici des tensions entre conventions.

normal d'un professionnel en place au sein de la convention adoptée par les professionnels eux-mêmes et le comportement normal de ce professionnel dans la convention adoptée par les conseillers financiers. Le manque d'interaction des entrepreneurs novices, adoptant rapidement la convention de leur activité, avec les banquiers ne permet pas d'ajuster les comportements. En ce sens, les entrepreneurs en série ou en parallèle, décrits par ALSOS et KOLVEREID (1998), VAN OSNABRUGGE (1998) ou WESTHEAD et alii (1999, 2003), sont plus efficaces que les entrepreneurs novices. Ils ont intégré que les banques n'attendent pas qu'un professionnel maîtrisant les différentes dimensions de son activité, mais également un comportement permettant le remboursement intégral du prêt.

Nous avons présenté dans cette section les définitions conventionnelles des uns et des autres en utilisant les conventions de qualification. Un autre aspect de la théorie des conventions peut être mobilisé de manière originale au travers de la convention d'effort habituellement utilisée pour les liens qui se nouent au sein de l'organisation. Pour GOMEZ (1994), *« la motivation, la qualité du travail ne peuvent dès lors se définir en soi. Elles ne prennent sens que relativement à la convention d'effort qui caractérise la firme. C'est cette dernière que le gestionnaire doit mettre à jour avant de prétendre modifier les motivations ou améliorer la qualité du travail »*. GOMEZ présente la convention d'effort comme un système d'informations en provenance des différents acteurs dotés d'une force de conviction propre. C'est par les actes de l'entrepreneur, son discours et les réponses des autres acteurs de la firme qu'émerge de ce débat la convention d'effort. Dans le cas d'une création ou reprise d'entreprise, le porteur de projet apparaît comme le *« manager d'une organisation en cours de constitution »* (CHARLES-PAUVERT et alii, 2002[300]) *« jouant une place centrale dans le système de gestion de l'entreprise en phase de démarrage »* (SAMMUT, 2001). Nous avons vu que la TPE est caractérisée par un système de décision particulier intégrant différents acteurs extérieurs à l'organisation impulsée, celle-ci ayant dans la majorité des cas une taille très réduite. Mobiliser la convention d'effort dans ce cadre n'a de sens que si on intègre ces éléments extérieurs que l'entrepreneur va faire

[300] SAMMUT, 2001 ; CHARLES-PAUVERT, SCHIEB-BIENFAIT et URBAIN, 2002, cités par BARES et CORNOLTI, 2003.

adhérer à sa convention d'effort, quitte à la faire évoluer à leur contact. L'organisation sous cette forme dépasse le cadre habituel de la firme pour prendre en compte un réseau d'acteurs impliqués dans le développement de l'entreprise. La théorie des parties prenantes peut éclairer la relation entre le porteur de projet et une des parties prenantes incarnée par le conseiller financier.

6.3. La théorie des parties prenantes

Présenter les liens créés entre l'entrepreneur et les acteurs extérieurs dont le conseiller financier à l'aide de la théorie des parties prenantes doit nous permettre d'éclairer les raisons qui poussent les parties à se faire confiance et à travailler ensemble. L'objectif est de comprendre comment l'entrepreneur fait adhérer, d'une certaine manière, les parties prenantes à son projet et comment les relations se définissent entre eux.

6.3.1. Les bases de la théorie des parties prenantes

Pour vivre, une entreprise a besoin d'entretenir des relations avec des acteurs extérieurs. Ces relations prennent en compte les intérêts de l'entrepreneur comme ceux de ces acteurs. L'entreprise apparaît comme une institution cohésive au sens de PENROSE (1959) qui va faire adhérer des intervenants extérieurs à sa démarche : les parties prenantes ou stakeholders. Les relations les plus évidentes sont celles nouées avec les clients ou les fournisseurs de l'organisation dont l'existence a une conséquence immédiate sur la vie de l'entreprise. Ces relations englobent également les détenteurs de capitaux, de compétences ou de ressources. Pour DODD (1932) ou BARNARD[301] (1938), vus comme les précurseurs de cette approche, l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur collaboration nécessaire. Les

[301] Cités par MERCIER (2001) qui réalise une synthèse d'environ 200 références sur la théorie des parties prenantes. Les définitions présentées sont essentiellement tirées de son travail et de notre revue de littérature concernant plus particulièrement FREEMAN.

définitions des parties prenantes se sont ensuite enchaînées. Pour le Standford Research Institute[302] (1963), est partie prenante le groupe indispensable à la survie de l'entreprise. Pour FREEMAN (1984), une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation d'objectifs organisationnels. Pour AGGERI et ACQUIER (2005), les relations de l'entreprise avec les parties prenantes peuvent être vues comme une roue de vélo avec l'entreprise à la place du moyeu et une jante composée des acteurs extérieurs auxquels l'entreprise est reliée par des rayons. En reprenant cette image systémique, nous pouvons considérer que la dynamique de l'ensemble crée un effet gyroscopique garant de stabilité. Si un rayon vient à se briser parce qu'il est mal fixé au moyeu ou qu'il se détache de la jante, c'est tout l'ensemble qui se brise. Cette image est parlante de la nécessité pour l'entreprise de veiller à la solidité des liens qui l'unissent aux parties prenantes sur lesquelles elle n'a pas de contrôle direct. Pour FREEMAN (1999), l'entrepreneur est au centre d'un nœud de contrats implicites ou explicites[303] créant une interdépendance réciproque entre toutes les parties prenantes. L'entrepreneur se retrouve dans un contexte de relations multilatérales.

La théorie des parties prenantes va développer trois utilisations possibles[304] :

- une dimension descriptive des relations de l'entreprise par rapport à son environnement : elle est vue comme un ensemble coopératif et compétitif (MOORE[305], 1999) ;

- une dimension instrumentale avec pour objectif de comprendre les parties prenantes et les diriger de manière stratégique. Cette dimension met en évidence l'avantage compétitif des entreprises qui basent leurs relations avec les parties prenantes sur la

[302] Cité par MERCIER (2001).

[303] Idée également développée par JENSEN et MECKLING (Theory of the firm : managerial nahevior, agency costs and ownership structure, Journal of Financial Economics, october 1976), WEICK (*Sensemaking in organizations*, Sage Publications, London, 1995).

[304] Voir DONALDSON (1999) pour une présentation de la théorie des parties prenantes comme un tout.

[305] Cité par MERCIER (2001).

coopération et la confiance (JONES[306], 1995). Elles diminuent, en effet, les coûts liés à l'opportunisme et à sa prévention. Notons également que la satisfaction légitime des parties prenantes (l'effectivité F 3 du modèle des 3 F) est de nature à augmenter le profit de l'entreprise ;

- une dimension normative qui correspond à la question : pourquoi s'occuper des intérêts des parties prenantes si il n'y a pas de profit évident à le faire ? La firme est alors vue comme un moyen de satisfaire les fins des parties prenantes. Les « obligations » de l'entreprise envers les autres acteurs peuvent être expliquées par un principe d'équité (METCALFE, 1988[307]), de déontologie (EVAN et FREEMAN[308], 1988) ou par le contrat social de RAWLS (1971[309]), la justice sociale telle que présentée par LEVY-TADJINE (2004).

Ce dernier point est important dans notre démarche car ce sont bien les obligations entre les entreprises qui sont à la base des comportements normaux de l'approche conventionnelle et de la base de la confiance qui nous a fait défaut au début de ce chapitre. L'entreprise a d'autres responsabilités que la maximisation de son profit et elle doit tenir compte de ses responsabilités envers ses parties prenantes. Pour FREEMAN (2004, p 364), la théorie des parties prenantes fait le lien entre la recherche du profit économique et la dimension éthique des comportements d'affaires : *« la valeur économique est créée par des personnes qui avancent ensemble volontairement et qui coopèrent pour améliorer la situation de chacune d'entre elles »*. Pour DAMAK-AYADI et PESQUEUX (2005), la théorie des parties prenantes s'inscrit dans un projet compréhensif de la relation de l'organisation par rapport au groupe à la fois comme fondement, *« l'essence de l'organisation naît de la relation avec ces groupes »*, et comme norme, il s'agit pour l'organisation d'assurer *« la persévérance de son être »* par la gestion de ces relations.

[306] Cité par MERCIER (2001).

[307] Cité par MERCIER (2001).

[308] Cité par MERCIER (2001).

[309] RAWLS John (V.O. : 1971, V.F. : 1987), *Théorie de la Justice*, Seuil, Paris.

6.3.2. Le porteur de projet et les parties prenantes

La situation du porteur de projet vis-à-vis des parties prenantes est délicate, car il doit les faire adhérer à une démarche encore embryonnaire. Pour reprendre DONALDSON et PRESTON[310] (1995), cette théorie correspond à l'établissement d'une coopération, d'une entité organisationnelle par laquelle les différents acteurs, poursuivant chacun leur but, atteignent celui-ci au travers de leurs relations. L'entité est vue comme une constellation de coopérations et d'intérêts concurrents posant un problème de gouvernance. Pour le porteur de projet en phase de « démarchage » des parties prenantes sans lesquelles rien ne se fera, cela signifie qu'il devra réfléchir et présenter un mode d'organisation pertinent où chacun y gagnera. Les clients trouveront un nouveau produit ou service, les fournisseurs et les prestataires conseils un nouveau client, la banque une source de produit net bancaire. Pour JOUISON et VERSTRAETE (2006), c'est la valeur potentiellement dégagée par l'entreprise impulsée par le porteur de projet qui est importante et, plus particulièrement, le mode de distribution de cette valeur. Nous ne sommes pas dans une démarche de maximisation égoïste de la valeur pour l'entrepreneur, mais dans une logique plus coopérative avec les acteurs indispensables à son développement initial. La valeur est également un élément relativisé par les parties prenantes qui l'estiment en fonction de leurs propres critères d'évaluation. Pour l'entrepreneur, la valeur dégagée par l'entreprise assurera son revenu mais également, nous l'avons vu, les équilibres personnels et organisationnels. Pour les fournisseurs, la valeur se traduira par un chiffre d'affaires et pour les clients par un rapport qualité / prix ou un bien-être supplémentaire. Pour la banque, la valeur est synonyme de produit net bancaire mais surtout, et c'est le point qui nous anime, de **remboursement des financements accordés.** Faire adhérer la banque en tant que partie prenante, c'est la faire adhérer aux capacités du projet à générer une valeur suffisante qui permettra de rembourser les prêts. L'entrepreneur doit expliquer les règles de partage de la valeur et pouvoir répondre aux conseillers qui agissent, nous l'avons vu, comme des empêcheurs de tourner en rond. À la question posée précédemment : que se passera-t-il en cas de baisse de la valeur créée ? L'entrepreneur baissera ses revenus, ou repoussera ses échéances de prêts ? Les réponses sont à chercher dans la cohérence du

[310] Cités par JOUISON et VERSTRAETE (2006).

modèle des 3 B présenté précédemment et dans le Business Model illustrant, pour faire simple, comment l'entrepreneur va réussir à gagner de l'argent et directement pouvoir rembourser la banque. Le Business Model est une conceptualisation du cœur des affaires du projet d'entreprise.

Appliquée à l'entretien de financement, la présentation du Business Model n'est aujourd'hui pas formalisée par les porteurs novices de projet de création d'une TPE et cela est un sévère défaut au regard de la théorie des parties prenantes. C'est une nouvelle fois le manque global de préparation qui est pointé du doigt. Le conseiller, par son jeu de questions, ne cherche finalement à savoir qu'une chose : comment il va être remboursé. Il va percevoir, dans l'entretien, le Business Model mais de manière approximative, voire contradictoire. Pour reprendre l'image de la roue de vélo, le conseiller financier va chercher à connaître la nature du rayon qui va le lier à l'entreprise, mais également la cohérence de la jante composée des autres parties prenantes aux intérêts différents du sien. C'est au porteur de projet de lui montrer la solidité de cette jante à l'aide du Business Plan et de sa capacité à créer un effet gyroscopique, gage d'équilibre par son Business Model et ses compétences professionnelles.

La cohérence des 3 B présente le professionnalisme du porteur de projet et rend conforme la projection comportementale attendue avec la norme de la convention qu'il va adopter avec le conseiller. L'ensemble crée un socle suffisamment solide pour que puisse se développer la confiance et donc l'envie du conseiller de prendre partie pour ce projet en le finançant.

L'éclairage de la théorie des parties prenantes dans la relation de financement est intéressant à plus d'un titre. Elle nous permet, dans un premier temps, de comprendre les comportements de non maximisation du profit par l'entrepreneur qui va privilégier un partage de la valeur rendant son entreprise pérenne. La théorie des parties prenantes est également pertinente dans la relation de financement par la cohérence attendue par le conseiller financier de l'ensemble des interactions nécessaires au fonctionnement de

l'entreprise, à sa création de valeur et au remboursement des prêts. Elle apporte également un éclairage sur l'entretien lui-même : le conseiller est à la recherche d'informations précisant comment il sera remboursé. Le porteur de projet essaie, de son côté, de le faire adhérer à une « convention d'effort » précisant le rôle de chacun dans la démarche entrepreneuriale, y compris celui de la banque. S'il y a incohérence dans le mode de communication utilisé par le porteur de projet, il va y avoir suspicion de la part du conseiller, tension au niveau de la convention et possibilité de sortie de la banque de la démarche.

6.4. Modélisation théorique

Pour éclairer nos résultats et notre modélisation empirique, nous avons eu recours aux théories de la confiance nous amenant sur la dimension interpersonnelle de la relation de financement. Le cadre de la théorie des conventions nous a permis de comprendre la nature des relations entre les acteurs et comment ils peuvent interagir, comment ils peuvent construire la confiance sur une base conventionnelle, une norme, une évidence de comportement. La théorie des parties prenantes éclaire l'importance des relations entre ces acteurs dans la pérennité de l'entreprise impulsée par le porteur de projet. Nous proposons en conclusion de ce chapitre une nouvelle présentation synthétisant la relation entre le porteur de projet novice et un conseiller financier que nous avons développée jusqu'à présent (Figure 6.06). Cette représentation met en évidence l'importance de l'échange d'informations dans des dimensions professionnelles qui doivent être parfaitement maîtrisées par le porteur de projet, et dans une dimension personnelle sur les bases d'un échange sincère. Cette modélisation vient compléter notre approche empirique qu'elle n'a pas la vocation à remplacer.

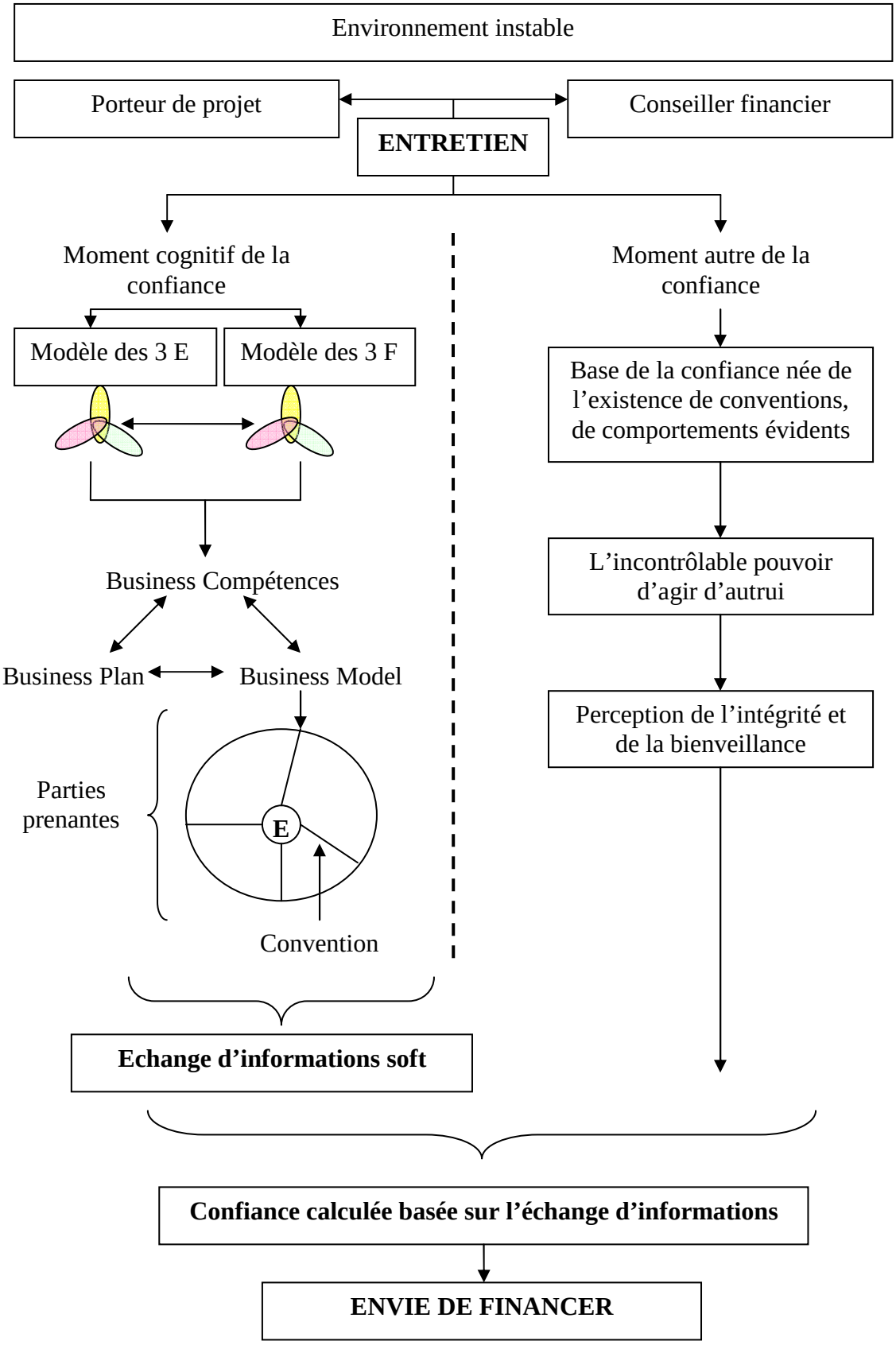


Figure 6.06 : Synthèse de l'envie de financer, éclairée par la théorie

Cette modélisation, associée à la précédente, nous permettent de défendre notre thèse :

Sous l'influence de la pression bancaire, l'envie de financer un porteur novice de projet de création d'une TPE est basée sur un échange d'informations *soft* permettant au conseiller financier de percevoir les compétences professionnelles de l'entrepreneur et leur adéquation avec la situation future attendue. L'échange est également à la base de la confiance sans laquelle rien ne se fera.

Conclusion du chapitre 6

L'analyse des données collectées sur le terrain nous a amené à appréhender de nouvelles dimensions dans l'entretien de financement entre un porteur novice de projet de création d'une TPE et un conseiller bancaire. La relation de confiance et les mécanismes d'adhésion des parties prenantes au projet nous renvoient sur les dimensions interpersonnelles et humaines de l'acte d'entreprendre. Notre démarche, dans ce chapitre, a consisté à replacer nos résultats empiriques dans un cadre théorique plus général. Nous parvenons à une nouvelle modélisation de l'entretien de financement intégrant la performance attendue du projet, perçue par le conseiller par l'intermédiaire du modèle des 3 E et des 3 F de PATUREL (1997, 2006). Cette découverte du projet par le banquier s'accompagne d'une découverte du porteur de projet. La relation qui s'installe est favorisée par un socle commun de connaissances et l'intervention de tiers permettant, par leur réputation, d'apporter une meilleure solidité à l'image que se construit le conseiller. Le développement de la confiance est un élément très important de l'entretien. Cette confiance est basée, d'une part sur une analyse cognitive de l'interlocuteur, sur une évaluation des compétences et, d'autre part, sur une dimension humaine par la perception de la bienveillance et de l'intégrité. Nous mettons, par exemple, en évidence les dangers de la position souvent défensive des porteurs de projet. Le fait de ne pas s'ouvrir à la discussion

est perçu comme un élément négatif, génère de la méfiance et conduit souvent à l'impossibilité d'entrer en affaires.

Notre présentation schématique de l'entretien de financement ne nous permet pas, en l'état actuel, de donner un poids à chacun des éléments intervenant dans la construction de l'envie de financer. Un test de ce modèle dans le cadre d'une approche quantitative est un développement souhaitable de notre travail.

Ce chapitre 6 nous permet enfin de boucler la boucle. Nous présentons la construction de l'envie de financer et les éléments qui la composent, en réponse à notre questionnement initial. Nous disposons également à présent des éléments nécessaires à la construction des outils que nous souhaitons apporter aux acteurs de la création de TPE pour optimiser leurs chances de financement. Nous retrouvons également dans ce chapitre la dimension interpersonnelle de l'entrepreneur dans son réseau, évoquée dans le chapitre 1. Nous apportons un éclairage sur la nature des relations dans la construction de liens au sein de ce réseau, par l'intermédiaire de l'entretien de financement, et plus précisément sur la possibilité de créer un lien nouveau, ce qui est une caractéristique incontournable de l'entrepreneur novice qui, par définition, n'a pas constitué ce réseau professionnel auparavant.

Conclusion de la Partie 2

Cette seconde partie de notre travail avait pour objectif de répondre à nos questionnements précédents sur les éléments importants influençant le financement d'un porteur de projet de TPE sans expérience. Nous nous sommes attachés, dans un premier temps, à préciser notre objet de recherche pour choisir d'étudier l'envie de financer un porteur novice de projet de création d'une TPE. Nous nous sommes concentré sur cet aspect car il correspond au filtrage des dossiers réalisé par le conseiller financier, avant évaluation par un éventuel comité de crédit (les conseillers financiers n'ayant que très peu de délégation en matière de financement de création d'entreprise).

Nous avons ensuite réalisé un travail de terrain sous forme d'étude de onze cas (des conseillers clientèles et des managers) qui nous a permis de mettre en évidence les variables intervenant au cours du premier entretien. Nous parvenons à une modélisation de la construction de l'envie de financier. La troisième étape de cette démarche a consisté au positionnement de ces résultats dans un cadre théorique plus riche, nous permettant de rejoindre les éléments mis en évidence dans la première partie et concernant essentiellement les relations interpersonnelles des porteurs de projet et leur capacité à développer et utiliser leur réseau social, dans un cadre territorial permettant un partage des connaissances a priori.

L'intérêt de ce travail est de présenter des connaissances facilement actionnables dans le cadre de la préparation des entretiens de financement par les porteurs projet. À un niveau plus académique, nous apportons des connaissances sur la dynamique des relations interpersonnelles et plus précisément sur le cadre de leur naissance. Nous mettons en avant la projection dans le futur, quand la relation aura atteint sa vitesse de croisière (MESSEGHEM et alii, 2008) et la perception des intérêts présents et futurs de chacune des parties.

Conclusion Générale

C

Nous voici arrivé au terme de notre travail de recherche. Cette démarche a trouvé ses origines dans un double constat, à la fois théorique et pratique, énoncé dans l'introduction. L'intérêt de l'entrepreneuriat au sein des Sciences de Gestion est à présent reconnu en France, même si ce domaine de recherche continue encore d'évoluer dans ses dimensions et dans ses paradigmes. La focalisation sur la PME a, dans le même temps, conduit à délaisser en tant que réalité les entreprises numériquement majoritaires que sont les très petites entreprises, ou à les appréhender en tant qu'étape intermédiaire dans une croissance attendue. Le développement de l'entrepreneuriat a également relativement délaissé l'omniprésence de l'intervention des banques dans le financement ou l'accompagnement de ces entreprises au profit de théories processuelles où les ressources financières du projet apparaissent comme une étape naturelle dépendant des capacités de l'entrepreneur à les mobiliser. Or, le terrain met en évidence la place de la banque dans la démarche entrepreneuriale comme un passage obligatoire où un tri important va être fait entre les projets qui seront concrétisés et ceux qui ne le seront pas ou alors dans des conditions particulièrement difficiles, conduisant souvent à l'échec dans les premières années de fonctionnement de l'entreprise. Rappelons que les banques peuvent choisir leurs clients et leur ouvrir un compte commercial et que, si elles y sont contraintes dans le cadre du droit au compte, cela se fera au détriment de toutes formes de flexibilité financière. Ce même terrain nous montre que l'interaction avec les banques est un phénomène très rapide au sein duquel certains projets pourtant porteurs vont être écartés.

Partant de ce questionnement, nous nous sommes attaché à travailler sur deux thématiques peu présentes en entrepreneuriat : **la réalité des très petites entreprises** et **l'entretien de financement des porteurs de projet novices**.

Pour parvenir à nos fins, nous nous sommes appuyé sur un positionnement épistémologique particulier tenant compte de notre expérience professionnelle, de ce que LEVY-TADJINE (2004), s'inspirant d'EMIN (2003), appelle le cadre de référence. Dans un aménagement des paradigmes méthodologiques, nous nous situons dans une approche intermédiaire : l'holisme méthodologique sophistiqué qui nous permet d'aborder l'unicité des parties en présence dans une dimension contextualisée où le poids de ce contexte et de ses conventions est fort. D'un point de vue épistémologique, nous situons notre travail dans un positionnement positiviste aménagé. L'ensemble des connaissances a priori dont nous disposons, nous a conduit à un certain pluralisme méthodologique d'essence

qualitative et dans une démarche itérative abductive. L'utilisation de l'intersubjectivité contradictoire relayée nous permet de travailler sur des éléments rendus plus objectifs et surtout partagés par les acteurs dans une définition globale, en adéquation avec le tout qu'ils représentent.

En étudiant principalement les attentes et le comportement des conseillers financiers en charge du développement d'un portefeuille d'entreprises de très petite taille, nous avons montré que le financement dépend de trois éléments : des **éléments contextuels extérieurs** aux interactions entre le banquier et le porteur de projet TPE, la **construction d'une relation de confiance** et la **cohérence entre l'image perçue par le conseiller pendant l'entretien et la projection qu'il en fait pour évaluer le futur**.

Notre cheminement de recherche peut être ainsi schématisé (Figure C.01).

La conclusion d'un travail de recherche est l'occasion de récapituler les apports. Conformément à notre position de gestionnaire, nous présenterons ces apports aux niveaux académique et pratique. La première section (C.1.) sera consacrée aux apports théoriques, méthodologiques et pratiques, la deuxième section (C.2.) présentera les limites de notre travail tandis que la dernière (C.3.) portera sur les perspectives de recherches ouvertes par notre travail.

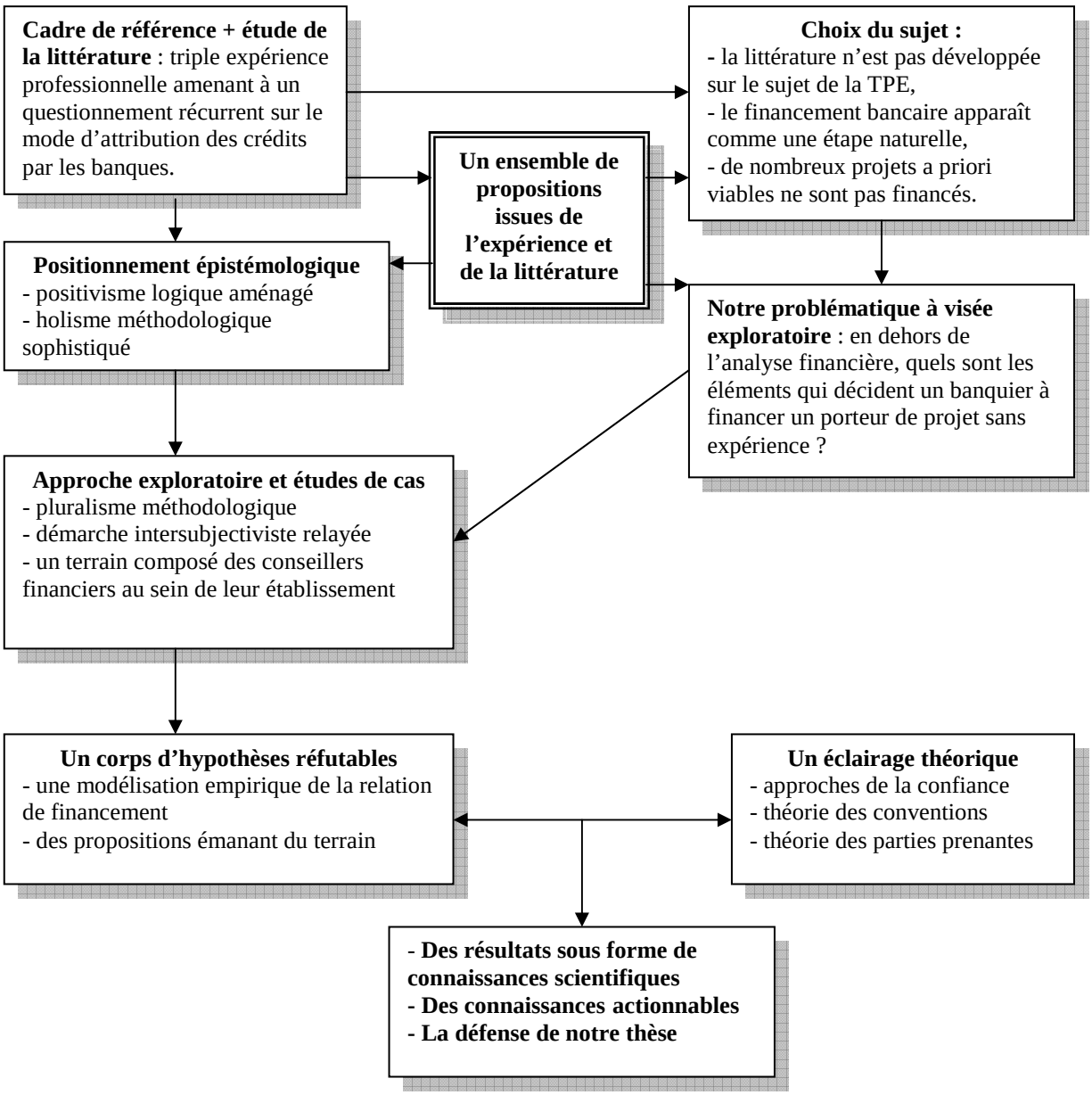


Figure C.01 : Le cheminement de notre recherche

C.1. Les apports de la recherche

Nous avons concentré notre travail sur la volonté d'apporter une meilleure connaissance du financement de porteurs novices de projet de création d'une TPE. Les connaissances que nous apportons peuvent être présentées en quatre points avec des connaissances transversales, des connaissances conceptuelles, des apports méthodologiques et des apports managériaux.

C.1.1. Les connaissances transversales

Les principaux résultats de ce travail concernent la spécificité du financement des porteurs novices de projet de création d'une TPE. Nous avons, dans un premier temps, spécifié la démarche de la TPE jusqu'à présent éludée ou noyée dans l'approche entrepreneuriale classique de la PME. Nous avons également mis en évidence l'étape importante, constituée par l'entretien avec le conseiller financier dans le cadre fréquent d'une demande de financement que nous avons élargie à la simple mais obligatoire ouverture d'un compte bancaire professionnel.

Nous avons ensuite montré la dimension interpersonnelle d'un entretien réalisé dans un contexte territorial influant par le conditionnement et la socialisation des acteurs. Nous incluons une dimension territoriale à la démarche en nous appuyant sur la loi proxémique de MOLES et RHOMER (1972) que nous revisitons à cette occasion en la rendant plurielle, collective, conformément à notre approche holiste sophistiquée où les individus sont les parties indissociables d'un tout qui ne peut être connu, sans en connaître les parties[311]. Nous intégrons cette approche dans le cadre des réseaux sociaux, de leur dynamique et de leur utilisation. Nous montrons l'importance du contexte comme force agissant sur les acteurs en les contraignant à prendre les autres en compte.

Ce cadre conceptuel appuyant nos propositions a priori, nous a permis de réaliser une démarche exploratoire aboutissant à une modélisation empirique de l'entretien de financement. Nous avons ensuite éclairé nos résultats par un retour à la littérature relative aux éléments mis en évidence. Nous retrouvons ainsi des précisions nous permettant de

[311] Pour reprendre MORIN (1994), évoquant les pensées de PASCAL.

proposer une seconde modélisation, théorique cette fois. Nous proposons donc un double modèle de la construction de l'envie de financer un porteur novice de projet de création d'une TPE, construit tout au long de notre cheminement de recherche.

Nous profitons également de cette section pour faire le point entre nos propositions initiales issues de notre expérience et les résultats obtenus par nos études qualitatives et présentés sous forme de propositions empiriques destinées à constituer le corps de notre théorie (Tableau C.0.1. et C.0.2.).

Nous nous sommes également efforcé, tout au long de ce travail de recherche, de réfléchir à la pertinence de notre démarche, à la qualité et au sérieux de nos résultats. Nous avons pris le temps nécessaire pour réfléchir à notre positionnement épistémologique et à la méthodologie que nous appliquons. L'ensemble de ce travail doit répondre à un double objectif :

- apporter des connaissances à la communauté scientifique pour participer à l'effort collectif du savoir ;

- apporter des connaissances actionnables par les praticiens pour améliorer la performance des entreprises et plus particulièrement les chances d'être financé pour les nombreux porteurs de projet sans expérience voulant créer une TPE.

Propositions a priori		Propositions issues du terrain
PR 1 : Le banquier construit son envie de financer une TPE en évaluant le couple porteur – projet comme un tout.	++	H6 : les conseillers attendent des porteurs de projet qu'ils se comportent en professionnels « déjà en place ». Ils analysent et projettent dans le futur le porteur de projet ET son organisation. C'est la cohérence entre les éléments qui déclenche l'envie de financer.
P1 : Les conseillers financiers font des recoupements entre leur expérience et ce qu'ils vivent pendant un entretien afin de guider leur prise de décision.	++	H11 : Les conseillers financiers ont recours à des heuristiques de simplification de la réalité complexe qui leur permettent de prendre une décision sur le financement du porteur de projet rencontré.
P2 : Les conseillers subissent une double pression, commerciale et maîtrise du risque, qui influence l'envie de financer.	++	Confirmé par H1 et H2
P21 : Les conseillers sont dans une démarche prudente qui les pousse à chercher ce qui ne va pas dans le dossier plutôt que les éléments positifs.	- -	Cette proposition n'est pas confirmée par le terrain.
P22 : L'envie de financer une TPE est influencée par la pression mise par la banque sur les conseillers en termes de gestion du risque.	++	H2 : La pression risque limite l'envie de financer. Cette pression est supérieure à la pression commerciale.
P 23 : La pression commerciale peut influencer l'envie de financer une TPE.	++	H1 : Les conseillers financiers sont influencés par la pression commerciale qui les incite au financement des TPE.
P 3 : Les porteurs de projet ne préparent pas assez leur création et n'ont pas assez d'informations pour convaincre le conseiller financier.	++	H10 : Les entrepreneurs novices ne préparent pas suffisamment leur projet et ne disposent pas des informations nécessaires pour convaincre le conseiller financier. Les conseillers financiers attendent des présentations complètes les rassurant sur le professionnalisme du porteur et comment ils vont être remboursés sur la valeur créée par l'entreprise.
P3 bis : La préparation du projet et la recherche d'informations sont des éléments importants motivant ou non l'envie de monter un dossier de financement.	++	H3 : La pertinence de la globalité des démarches entreprises par le porteur de projet et sa capacité à montrer qu'il s'est approprié les résultats sont perçues par le conseiller financier comme des manifestations de la motivation qui anime l'entrepreneur novice.
P4 : Les conseillers attendent de la part des porteurs de projet une présentation professionnelle de leur demande de financement axée sur un business model répondant à la question : comment allez-vous me rembourser ?	+	H10 : Les entrepreneurs novices ne préparent pas suffisamment leur projet et ne disposent pas des informations nécessaires pour convaincre le conseiller financier. Les conseillers financiers attendent des présentations complètes les rassurant sur le professionnalisme du porteur et comment ils vont être remboursés sur la valeur créée par l'entreprise.
P5 : la relation avec le banquier n'est pas naturelle, le porteur de projet « joue un rôle », ce qui rend la relation plus opaque. Le conseiller a du mal à percevoir ce que vaut son interlocuteur, il peut relever des incohérences qui le mettent dans une position ne l'incitant pas à financer.	-	Cette proposition est confirmée par les conseillers mais elle est sujette à caution, il faudra suivre des porteurs de projet pour la confirmer.

Légende : de + + pour la confirmation complète à - - en cas d'absence de confirmation

Tableau C.0.1. : Corrélation entre propositions initiales et résultats

Propositions issues du terrain	Commentaires
H4 : Le projet apparaît comme un choix de vie qui doit être cohérent avec le porteur de projet devant le défendre (E 3s) et avec l'entourage solidaire du porteur qui doit être prêt à assumer les conséquences (E 3p). La force de cette cohésion augmente l'envie de financer le projet.	Cette proposition conforte le principe PR1 en associant la dimension personnelle et familiale du porteur à son projet.
H5 : L'expérience du porteur de projet permet au conseiller financier de mieux percevoir le futur et améliore ainsi la rationalité de la décision.	C'est un des éléments clés mis en évidence par le terrain et qui renvoie à l'idée de compétences d'affaires (Business Competences).
H7 : La sincérité est un élément important de la construction de la confiance entre le conseiller financier et le prospect.	Cette proposition nous a conduit à étayer notre travail avec les théories de la confiance, vers l'approche conventionnelle et vers la théorie des parties prenantes.
H8 : Le rapport de force doit s'équilibrer dans un rapport gagnant - gagnant entre professionnels pour déboucher sur une issue favorable.	idem
H9 : Les conseillers financiers accordent de l'importance à leur ressenti personnel du porteur de projet qui peut influencer l'envie de financer.	idem
H 12 : L'envie de financer un porteur de projet TPE est influencée par la réputation des tiers ayant contribué au projet ou étant parties prenantes de la future entreprise.	idem
H 13 : L'envie de financer une nouvelle TPE est influencée par l'intervention d'institutions accompagnant ou finançant les porteurs de projet. Ces institutions permettent également d'obtenir une meilleure présentation des dossiers au conseiller financier	idem

Tableau C.0.2. : Les propositions émanant du terrain

C.1.2. Les contributions conceptuelles de la recherche

La faiblesse de la littérature concernant notre double thématique de recherche nous a conduit à réaliser un travail de conceptualisation que nous pouvons dissocier en isolant un travail sur la TPE et son rattachement à l'entrepreneuriat, et un travail sur la modélisation de l'entretien de financement.

C.1.2.1. Les spécificités de la démarche de la TPE

En rupture avec les précédents travaux en entrepreneuriat délaissant souvent la forme TPE ou l'intégrant dans la PME, nous avons entrepris un travail de spécification basé sur la proximité et sur la dimension collective de l'impulsion et de la gestion de l'organisation, dans laquelle interviennent de nombreuses parties prenantes, en interne comme en externe. Nous nous sommes inspiré pour cela des travaux sur la PME et en particulier des travaux de TORRES. Nous mettons en avant les particularités de la gestion de la TPE et son imbrication dans le jeu des acteurs présents sur un territoire. Nous développons pour cela une approche de la proxémique aiguë, en lui conférant une dimension collective utile pour appréhender les phénomènes à l'échelle de la TPE et de son rayonnement. Nous intégrons également cette idée de particularités territoriales pour donner naissance à la **proxémique collective territoriale**. Cela permet de comprendre les interactions et les liens implicites entre les acteurs d'une zone géographique caractérisée. Le positionnement de cette approche, dans le cadre plus vaste des réseaux sociaux, nous apporte un éclairage sur le développement et l'utilisation des relations interpersonnelles dans le cadre de la création d'une très petite entreprise.

Nous présentons également la TPE comme un nœud de relations entre le porteur de projet et les détenteurs de ressources externes que nous appelons les parties prenantes, après éclairage théorique des phénomènes. La TPE est indissociable de son environnement avec lequel elle interagit et au sein duquel elle trouve les ressources qui lui font défaut en interne, elle y est encastrée.

Ce faisant, nous mettons en évidence la dimension humaine de l'entreprise de très petite taille et la nécessité d'appréhender de manière intersubjective ses interrelations avec les autres acteurs.

Nous apportons, enfin, un éclairage sur l'appartenance des TPE au champ de l'entrepreneuriat en complétant l'approche dialogique de BRUYAT (1993) par la notion de captation de valeur nouvelle ou existante. Nous affirmons à l'instar de PATUREL (2005, 2006, 2007) que les efforts réalisés, dans de petites structures pour les cas qui nous concernent, pour sauvegarder un niveau de valeur correspondent à un acte entrepreneurial.

Nous utilisons également la grille de PATUREL (2006, 2007) pour évaluer le changement global vécu par le porteur novice de projet de création d'une TPE. Notre choix de travailler sur des entrepreneurs sans expérience créant ou reprenant une entreprise relève de l'appartenance au champ, même si le phénomène peut apparaître daté.

C.1.2.2. Les spécificités de l'entretien de financement

Notre travail à portée téléologique vise à mieux comprendre l'entretien de financement. Pour cela, nous avons réalisé un travail de terrain et un travail d'abstraction. Nous proposons ainsi deux corps de propositions, a priori puis empiriques, nous permettant de présenter une modélisation de notre objet de recherche. Ces propositions empiriques sont présentées de manière réfutable, conformément à notre positionnement épistémologique.

Au-delà de ces contributions théoriques relevant de la TPE, nous mobilisons également, pour éclairer notre objet de recherche, des corpus théoriques fort utiles pour appréhender les relations des porteurs de projet avec les acteurs nécessaires au lancement de l'entreprise. Les théories de la confiance sont mobilisées pour expliquer la construction de l'envie de financer. Cette confiance n'est possible que si une base commune permettant le processus cumulatif est disponible. Nous pensons que l'approche conventionnelle est pertinente dans sa définition des comportements normaux aux yeux des professionnels adhérant à ces conventions. Nous utilisons enfin la théorie des parties prenantes pour sa capacité à expliquer le caractère cohésif de la TPE, au sens de PENROSE (1959).

Nous mettons également en parallèle trois modèles assez proches dans leur présentation schématique : le modèle des 3 E, le modèle des 3 F (PATUREL, 1997, 2006) et le modèle des 3 B pour leur pouvoir explicatif de la perception de la compétence professionnelle du porteur de projet par le conseiller financier. Nous soulevons également l'intérêt d'un travail de vulgarisation du Business Model présenté par JOUISON et VERSTRATE (2006). Nous avons montré que les porteurs de projet présentent de graves lacunes à ce niveau, faute de connaissances disponibles et actionnables.

Nous présentons, enfin, une double synthèse complémentaire de l'entretien de financement, l'une basée sur un corps de propositions empiriques issues du terrain, l'autre

appliquant à ce premier travail un éclairage théorique particulier. Pour préciser le statut de nos propositions par rapport à l'économie générale de notre thèse, il y a indépendance de nos propositions, car nous proposons un cadre théorique différent d'un objet de recherche jusque-là délaissé. Nous arrivons finalement à un ensemble où les propositions de notre corps théorique sont de nature à épuiser notre thèse.

Pour conclure, nos apports théoriques sont de deux ordres : nous précisons certains concepts utilisés pour la recherche en entrepreneuriat en les confrontant à un nouvel objet relevant d'une double thématique et nous apportons des éléments théoriques nouveaux pour compléter le champ de l'analyse.

C.1.3. Les contributions managériales de la recherche

Venant du terrain, nous souhaitons que les résultats de notre travail y retournent afin d'apporter une réponse à un questionnement que nous ne sommes certainement pas seul à poser. Nous avons ainsi partagé longuement et fréquemment notre point de vue avec de nombreux chefs d'entreprises et des personnes qui souhaitent le devenir que nous connaissons à titre privé. Nos interventions en tant que formateur auprès de la CCI de Valence par exemple et les échanges que nous avons eu au sein de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat de Roanne, n'ont pas été utilisés comme matière pour notre recherche, ils nous confortent cependant sur l'intérêt de notre démarche.

En montrant les éléments sur lesquels les conseillers financiers construisent leur envie de financer les projets, nos résultats revêtent un caractère managérial évident. Nous avons deux types d'apports.

- Tout d'abord, une source d'informations destinées aux porteurs novice de projet de création de TPE, souvent désarmés avant d'aller rencontrer un conseiller bancaire. Nous avons montré que leur démarche manque de préparation à tous les niveaux, qu'ils ne sont pas prêts à vendre leur projet et à faire adhérer le banquier à leur démarche et que le manque de pratique conduit à des tensions entre les conventions rendant impossible la relation. Nous souhaitons proposer rapidement un vade-mecum de l'entretien à destination des porteurs de projet sans expérience.

- Ensuite, ces résultats peuvent être intégrés au sein des chambres consulaires dans le cadre des formations préalables à l'installation, obligatoires dans le cadre des Chambres des Métiers et de l'Artisanat, facultatives pour les Chambres de Commerce et d'Industrie.

Ces éléments sont également de nature à servir les banques qui ne sont pas hostiles à accueillir des porteurs de projet mieux préparés. Nous pensons également que nos résultats peuvent aider les conseillers financiers à intégrer une dimension plus humaine dans l'entretien, en ayant une meilleure compréhension du projet malgré le filtre déformant de la communication interpersonnelle. Nous reprenons ici les propos d'un responsable bancaire régional pour qui l'aspect relationnel entre les individus est un levier fort de développement pour les conseillers financiers qu'il encadre.

À un niveau politique à présent, notre démarche trouve un écho important dans la volonté de développer le tissu des très petites entreprises pour lutter contre le chômage et favoriser la croissance. Toute aide permettant la création effective d'entreprise est un point positif, même si nous répétons notre point de vue sur les démarches un peu trop facilitatrices sur la forme qui négligent le fond de la réalité de l'acte d'entreprendre.

C.1.4. Les contributions méthodologique et épistémologique

Notre situation particulière d'ancien professionnel souhaitant observer son ancien métier nous a conduit, dans un souci de vérité nécessaire à l'objectif personnel lié à ce travail, à réfléchir sur le statut des connaissances que nous souhaitions produire. Le détour que nous avons réalisé nous a permis de poser ensuite notre travail sur des bases clarifiées. À l'instar de LEVY-TADJINE (2004, p 369), nous pensons qu'une approche intermédiaire entre les démarches holistes et individualistes est d'une grande fertilité en Sciences de Gestion, même si notre position également centrale penche en faveur d'une démarche holiste sophistiquée. Cette nuance ne nous éloigne cependant pas de l'intérêt de la démarche intersubjectiviste particulièrement pertinente. Notre démarche épistémologique, dans sa globalité et dans les précautions prises pour rendre valides les connaissances, doit permettre d'aider des chercheurs présentant un profil similaire au nôtre, à savoir des professionnels en place souhaitant travailler sur leur métier.

Comme tout chercheur en Sciences de Gestion et en Entrepreneuriat plus particulièrement, le terrain a une place très importante dans le cadre de notre démarche méthodologique. Celle-ci a connu un déroulement non linéaire alternant les phases de lecture, de collectes d'informations et d'analyse. Ce processus itératif nous a permis d'enrichir constamment notre compréhension de notre objet de recherche et de trianguler une partie de nos résultats. Notons à ce propos que nous avons plusieurs fois perçu des éléments au sein de nos analyses du terrain ou de la littérature, éléments que nous pensions nouveaux et que nous avons finalement retrouvés dans de nouvelles recherches bibliographiques. Bien que frustrantes pour le chercheur dans sa fonction de créateur de sens, ces anecdotes nous ont chaque fois conforté dans notre démarche et nous ont apporté une certaine forme de validité tout en étant complémentaires et enrichissantes. Notre démarche itérative propre au professionnel que nous sommes, a suivi les étapes suivantes :

- une réflexion personnelle, introspective sur ce que nous connaissons ;
- une revue de littérature concernant l'entrepreneuriat et les quatre dimensions présentées par GARTNER (1985) ;
- une première immersion dans l'environnement des porteurs de projet par le biais des Chambres Consulaires roannaises ;
- une étude qualitative exploratoire sous forme d'entretiens auprès d'un échantillon de conseillers financiers ;
- une étude qualitative sous forme d'étude de cas utilisant un guide d'entretien semi directif et une démarche intersubjective contradictoire relayée ;
- l'éclairage de nos résultats par la littérature.

Nous apportons également une nouvelle utilisation de la démarche intersubjectiviste en la déclinant dans une dimension contradictoire relayée utile pour gagner en objectivité.

Bien qu'axé sur une approche qualitative à visée exploratoire de type abductif, nous pensons que notre travail peut être complété par une démarche quantitative enrichissant la connaissance en testant le corps théorique que nous avons bâti.

C.1.5. Les apports pour le chercheur

La genèse de ce travail de recherche repose sur un questionnement personnel du chercheur. S'il est rare qu'un sujet de thèse soit neutre, le nôtre est particulièrement impliquant et arrivé à son terme nous procure une véritable satisfaction. Nous avons combiné différents éléments qui ensemble forment une dynamique puissante sur laquelle nous souhaitons bâtir notre avenir professionnel d'enseignant chercheur. Plutôt qu'un accomplissement de soi au sens d'Abraham MASLOW, sous entendant la fin d'un cycle, nous abordons cette démarche comme l'entrée dans une nouvelle pyramide de besoins ou quasiment tous les échelons sont à gravir, à bâtir, ce qui représente un projet professionnel fort auquel nous tenons.

Cet aboutissement ne doit pas nous éloigner des limites que nous pouvons apporter à notre démarche.

C.2. Les limites de la recherche

Les résultats et les apports de notre recherche ne doivent pas occulter les limites de celle-ci inhérentes aux choix que nous avons faits pour parvenir à nos fins. Ces limites, comme pour les apports, sont méthodologiques et théoriques.

C.2.1. Les limites méthodologiques

La **première limite concerne le choix d'une démarche qualitative inductive.** Notre thèse peut apparaître limitée par le manque de test de nos modèles empiriques et théoriques. Cependant, notre démarche résolument exploratoire ne peut être différente pour appréhender un phénomène rarement observé et scientifiquement méconnu. La double approche thématique qui est la nôtre nous a amené à faire des choix et des arbitrages quant aux directions que nous voulions donner à notre travail. Le choix de se concentrer sur l'aspect qualitatif en est un. Nous sommes cependant conscient que la pluralité méthodologique utilisée de plus en plus en entrepreneuriat comporte une véritable richesse dont ne profite pas notre travail. Cela peut être une future voie de recherche.

La **deuxième limite concerne le choix de la population concernée** et le fait que nous nous sommes concentré sur une des parties intervenant dans l'entretien de financement en laissant l'autre partie de côté. Pour aller plus loin dans cette optique, le choix de notre premier échantillon de convenance peut être sujet à caution. Même si nous pensons que nos interlocuteurs ont été d'une grande honnêteté, nous ne pouvons garantir que le fait de les connaître n'apporte pas un quelconque biais.

La **troisième limite concerne les cas** que nous avons choisis, et plus particulièrement, notre démarche d'accès à ce terrain qui limite le temps de collecte d'informations. Des démarches d'observations non participantes en complément des entretiens contextualisés peuvent apporter un meilleur éclairage : le comportement du conseiller en action est sans doute différent de ce que nous avons pu relever.

La **quatrième limite méthodologique concerne notre mode de collecte et d'analyse de données**. Nous n'avons, en effet, pas pu enregistrer les entretiens et le travail de retranscription, même fait rapidement, peut nous avoir fait perdre une certaine subtilité des propos réellement tenus par les conseillers. Pour l'analyse, nous n'avons pas utilisé de logiciel de codage, peut-être sommes-nous passé à côté d'un outil qui aurait pu nous apporter des schémas que nous n'avons pas perçus.

C.2.2. Les limites théoriques

Ces limites nous poussent à appréhender nos résultats avec une certaine prudence. En effet, il nous est apparu que le financement d'une TPE, par sa dimension interpersonnelle et par le rôle que peut jouer le conseiller financier au sein d'un territoire pris comme une collectivité, n'est pas un sujet facile à aborder. Plusieurs raisons peuvent être invoquées pour expliquer cette idée :

- les conseillers financiers pensent ne pas avoir une bonne image auprès du public par leurs fréquents refus de financer, « d'aider » les entreprises, image que nous avons pu vérifier de manière bilatérale. De ce fait, leur discours est sans doute idéalisé et défensif, reposant le manque de financement sur la légèreté des démarches des porteurs de projet et leur manque global de connaissances. ;

- les conseillers subissent une forte pression de la part de leur hiérarchie et certains ont pu orienter leur discours de manière à se prémunir contre une éventuelle « fuite » d'informations de notre part, même si nous nous sommes engagé à la confidentialité ;

- nos résultats sont enfin sujets à caution du fait d'une limite précédemment citée : nous modélisons l'envie de financer d'un conseiller bancaire sans avoir observé le phénomène dans son déroulement. Il est clair qu'un protocole de recherche mêlant observation non participante et entretien à chaud avec le conseiller et / ou le porteur novice de projet de création d'une TPE, peut apporter des résultats différents des nôtres. Nos résultats s'appuient donc sur la subjectivité des acteurs et notre démarche intersubjective contradictoire relayée peut être critiquée ;

- la dernière raison concerne le rapport à l'argent en France où ce sujet semble être tabou, comme en atteste le comportement des conseillers financiers vis-à-vis des entreprises défaillantes et de l'entrepreneur souhaitant, par la suite, prendre un nouveau départ. Les conseillers financiers ont également pu subir cette influence sociale du rapport à l'argent dans leur présentation.

Les limites théoriques peuvent également porter sur les concepts utilisés pour éclairer notre modélisation empirique. Nous nous sommes concentré sur une dimension territoriale aux dépens d'une approche plus généraliste utilisant par exemple les modèles de la finance ou une optique plus proche de la sociologie. Nos résultats auraient certainement été différents dans ces autres optiques.

C.3. Les voies de recherches futures

Pour reprendre OBRECHT cité par DAVAL (2000), *« seule la variété des informations générées par des approches différentes permet de mieux connaître l'objet social qu'est l'entreprise et donc de mieux organiser l'action dans la praxis »*. En conséquence, notre travail exploratoire appelle de nouvelles démarches complémentaires ou parallèles à la nôtre qui permettront de mieux connaître les déterminants de l'envie de financer un porteur

de projet novice.

Ces voies de recherche peuvent prendre une dimension méthodologique en incluant, par exemple, des démarches quantitatives basées sur des questionnaires destinés à ordonner et à mesurer les variables intervenant pendant l'entretien pour leur donner un poids respectif et ainsi orienter le travail managérial ultérieur. Des démarches peuvent à ce titre être engagées pour connaître l'intérêt de former les porteurs de projet à l'entretien de financement en comparant une population formée et une population actuelle.

Pour notre part, nous pensons aux autres voies de recherche suivantes.

- Les TPE doivent faire l'objet de travaux plus nombreux, de typologies, de classement, pour mieux connaître cette population. Ces travaux peuvent porter sur leur nature et leur diversité, mais également sur le processus entrepreneurial. Cette démarche apparaît comme féconde pour comprendre les trajectoires des porteurs de projet hommes, femmes, français ou étrangers, seul ou en équipe, dans une démarche familiale ou non. Il est également important d'identifier les freins à la croissance de ces entreprises dont l'aspect entrepreneurial apparaît daté. Existe-t-il des leviers pour faire persister cette optique entrepreneuriale, des moyens à mettre en place ou des barrières à contourner ?

- Les pouvoirs publics souhaitent que davantage de projets d'entreprise soient concrétisés pour lutter contre le chômage et développer la croissance française. Les efforts pour faciliter la création d'entreprise existent, que ce soit par le biais des incitations fiscales au financement privé, des financements ou contregaranties de l'Etat ou la simplification des démarches administratives. Il serait intéressant de voir sur le terrain comment sont perçues ces mesures par les banques. Sont-elles de nature à améliorer l'accès au financement ? Plus globalement, les TPE bénéficiant de ces soutiens et d'un financement consécutif sont-elles plus pérennes que les autres ? Une telle démarche peut déjà être envisagée à grande échelle pour les bénéficiaires des Prêts à la Création d'Entreprise dont les faibles montants ne peuvent concerner que les TPE.

- Nous pensons également à intégrer dans notre objet de recherche les

caractéristiques territoriales. Un projet de recherche peut être envisagé pour comparer les modalités particulières constitutives de l'envie de financer entre des territoires différents.

L'ensemble de ces propositions de recherche se rattachent finalement aux trois éléments constitutifs de notre modélisation : les compétences professionnelles et leurs liens avec la confiance, le contexte de l'entretien vu dans une dimension élargie. Seule la cohérence présent / futur n'est pas abordée, car c'est un élément propre à la perception du conseiller financier.

Pour notre part, nous souhaitons développer notre approche collective territoriale en cherchant les éléments d'influence d'un contexte local sur les conditions de financement des porteurs de projet. Il existe des zones plus dynamiques que d'autres et des travaux ont été réalisés en ce sens sur l'intention entrepreneuriale des habitants. Des éléments théoriques existent, ils serviront de base à une adaptation aux spécificités de la TPE et à son mode de financement particulier. À court terme, nous allons travailler sur le liens entre réseaux sociaux et proxémique collective territoriale pour mieux cerner la naissance des liens à la base des réseaux et les modalités de leur exploitation.

Pour mettre un terme à notre travail, nous citons un porteur de projet que nous avons rencontré au cours de nos démarches :

> *« Vous savez, les banques sont toutes les mêmes, elles vendent les mêmes choses, elles prêtent dans les mêmes conditions. Ce qui fait la différence entre une bonne et une mauvaise banque, c'est le gars qui est assis en face de vous (le conseiller) ».*

Nous pouvons rajouter, sous forme d'épanadiplose, que l'œil du banquier n'est pas forcément en verre, ce n'est pas non plus une boule de cristal, encore faut-il lui donner à voir ce qu'il faut.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

AGGERI Franck, ACQUIER Aurélien, *La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?,* XIVème Conférence Internationale de Mangement Stratégique, AIMS Angers 2005

AKERLOF George., *The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism,* Quarterly Journal of Economics, 1970, n° 84, pp. 488-500

ALBOUY Michel, *Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur,* Revue Française de Gestion, n°160, 2006

ALDRICH Howard E. *Using an ecological perspective to study organizational founding rates,* Entrepreneurship Theory and Practice; spring 1990

ALDRICH Howard E. MARTINEZ Martha Argelia *Many are called but a few are chosen: an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship,* Entrepreneurship Theory and Practice; summer 2001

ALDRICH Howard E. CARTER Nancy et RUEF Martin *Whit a little help from their friends : gender et relational composition of nascent entrepreneur's start-up teams* Babson College 2002

ALLALI Brahim, *Vision des dirigeants et internationalisation des PME,* Editions Publibook, 2005

ALLOUCHE José, AMANN Bruno, *L'entreprise familiale : un état de l'art,* Finance Contrôle Stratégie, Vol. 3, N° 1, mars 2000

ALSOS Gry Agnete, KOLVEREID Lars *The business gestation process of novice, serial and parallel business founders,* Entrepreneurship Theory and Practice; summer 1998

AMAESHI Kenneth et SCARBROUGH Harry, *Does trust matter? Exploring the link between investment decisions and trustworthiness in knowledge markets***,** Evolution for Business Knowledge, working paper 2006

ANADON Marta, *La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents,* RECHERCHES QUALITATIVES − VOL .26 (1), 2006, pp. 5-31.

ANCE, *Créer une entreprise artisanale ou de petite taille,* ouvrage collectif ED ANCE 1995

ANCORI Bernard, *Réseaux complexes et genèse des conventions : une approche socio-cognitive,* 6ème Congrès Européen sur les Sciences des Systèmes, Paris, 2005

ATTALI Jacques, *Rapport de la Commission pour la libération de la croissance française,* sous la direction de J. ATTALI, XO Éditions, La Documentation française, 2008

AUDET Josée, COUTERET Paul, *Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs de succès,* Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol. 18, n° 4, pp. 471-489 (2005)

AYERBE Cécile, MISSONIER Audrey, *Validité externe et validité interne de l'étude de cas : une opposition à dépasser ?* AIMS Lille 2006

BACH Laurent, *Dans quelle mesure les entreprises françaises font-elles face à des contraintes de crédit? Estimation à partir des dispositifs d'aide au financement des PME, (1991-2000*), Mémoire de DEA de EHESS/Delta, 2005
http://www.jourdan.ens.fr/piketty/fichiers/enseig/memothes/DeaBach2005.pdf

BACHMANN Reinhard, *Trust – conceptual aspects of a complex phenomenon,* in Trust Within and between organizations, conceptual issues and empirical applications, p 298-322, Oxford University Press, 1998

BALLET Jérôme, *Stakeholders et capital social,* Revue française de gestion 2005/3, n° 156, p. 77-91

BARES Franck, CORNOLTI Christophe, *Le partage de la convention d'effort comme condition de succès de la création d'entreprise ? Une illustration à partir de deux cas de spin-offs universitaire en phase de démarrage,* Cahier de Recherche du GREFIGE, Nancy, 2003

BARNEY Jay B. et HANSEN Mark H., *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage,* Strategic Management Journal, Vol. 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior, Winter, 1994

BARON Robert A. *Psychological perspectives on entrepreneurship : cognitive and social factors in entrepreneurs' success* Current directions in psychological science vol. 9 n° 1 February 2000 American psychological society

BARON Robert A. *Opportunity recognition: a cognitive perspective* Academy of management best conference paper 2004

BARON Robert A. WARD Thomas B. *Expanding entrepreneurial cognition's toolbox: potential contributions from the field of cognitive science* Entrepreneurship Theory and Practice; winter 2004

BASOV Suren, *Bounded Rationality : static versus dynamic approaches,* Economic Theory vol. 25-4 2005

BAYAD Mohamed, *De l'universalisme à la contingence culturelle : réflexion sur l'intention entrepreneuriale,* 8ème CIFEPME, Fribourg 2006

BECKER Markus C., KNUDSEN Thordjorn, *The role of entrepreneurship in economic and technological development : the contribution of Schumpeter to understanding entrepreneurship,* DRUID Summer Conference 2004

BEGLEY Thomas M., BOYD David P., *Executive and corporate correlates of financial performance in smaller firms,* Journal of Small Business Management, April 1986

BEGLEY Thomas M., BOYD David P., *A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms,* Journal of Management, vol. 13, n°1, 1987

BEGLEY Thomas M., TAN Wee-Liang, SCHOCH Herbert, *Politico-economic factors associated with interest in starting a business : a multi country study***,** Entrepreneurship Theory and Practice, January 2005

BEJEAN Sophie, MIDY Fabienne, PEYRON Christine, *La rationalité simonienne : interprétations et enjeux épistémologiques,* LATEC Document de travail, Nov. 1999

BEJOU David, ENNEW Christine, PALMER Adrian, *Trust, ethics and relationship satisfaction,* International Journal of Bank Marketing 16/4, 1998 170–175

BELLETANTE Bernard, LEVRATTO Nadine, PARANQUE Bernard, *Diversité économique et modes de financement des PME,* Editions L'HARMATTAN, 2003

BEN HAFAÏEDH Cyrine, *Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champde l'entrepreneuriat collectif,* Revue de l'Entrepreneuriat, vol.5, n°2, 2006

BENSON Honig, *What determines success? Examining the human, financial and social capital of Jamaican microentrepreneurs,* Journal of Business Venturing, vol. 13, 1998

BERGER Allen N., ESPINOSA-VEGA Marco A., FRAME W. Scott, and MILLER Nathan H., *Why Do Borrowers Pledge Collateral? New Empirical Evidence on the Role of Asymmetric Information*, FEDERAL RESERVE BANK o*f* ATLANTA, Working Paper Series, December 2006

BERNANKE Ben, GERTLER Mark, *Financial fragility and economic performance,* The Quarterly Journal of Economics, February 1990

BERRYMAN Joyce E., COOK James, *Big helps small : a London example,* American Journal of Small Business, Vol. VI, No. 1, July-Sept, 1981

BERSTEIN Louis M., *Does franchising create a secure outlet for the small aspiring entrepreneur?* Journal of Retailing vol.44 n° 4 winter 1968-1969

BINKS Martin R., ENNEW Christine T., *Smaller businesses and relationship banking : the impact of participative behaviour,* Entrepreneurship Theory and Practice summer 1997

BIRLEY Sue, WESTHEAD Paul, *New producer services businesses: are they any different from new manufacturing ventures,* The Service Industries Journal, Vol. 14, No. 4, October 1994, pp. 455-481

BITEKHTINE Alex, *Prospective case study design for deductive theory testing,* Academy of Management, Best Conference Paper 2005

BLAIS Mireille, MARTINEAU Stéphane, *L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner du sens à des données brutes,* Recherches Qualitatives, vol. 26 – 2, 2006

BLAUG Mark *La méthodologie économique* ECONOMICA 2ème édition, 1994

BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent, *De la justification, les économies de la grandeur,* Edition Gallimard, 1991

BONARDEL Frédéric, *La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation,* Revue Française de Gestion n° 175, 2007

BOSWELL Jonathan, *The rise and decline of Small Firms***,** Allen & Unwin Pty, Janvier 1973

BOUTILLIER Sophie, UZUNIDIS Dimitri, *L'utilité marginale de l'entrepreneur*, INNOVATIONS, Cahiers de l'économie de l'innovation, 2001/1, n° 13, p. 17-42.

BOUTILLIER Sophie et UZUNIDIS Dimitri *L'entrepreneur socialisé : traits actuels du créateur d'une petite entreprise* Organisations et Territoires ; printemps – été 2002

BRAZEAL Deborah V., HERBERT Theodore T., *The Genesis of Entrepreneurship,* Entrepreneurship Theory and Practice, Spring 1999

BRENET Pascale, *Le financement de l'amorçage dans les entreprises technologiques incubées,* IVème Congrès de l'Entrepreneuriat, Paris, 2005

BRIEY (de) Valérie JANSSEN Frank, *Les structures d'appui à la création de TPE par des allocataires sociaux : projet de recherche*, 7ème CIFEPME 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, **www.airepme.org**

BROCKHAUS Robert H., *Entrepreneurial Research : are we playing the correct game?,* American Journal of Small Business, winter 1987

BROUSSELLE Astrid, CHAMPAGNE François *L'analyse stratégique, modèle d'analyse ou démarche théorique pour l'évaluation de l'implantation ?* Colloque SQÉP 2004

BRUSH Candida G., CHAGANTI Radha, *Business without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retails firms,* Journal of Business Venturing, vol. 14, 1998

BRUYAT Christian, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation,* Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion ; 1993

BRUYAT Christian, *Créer ou ne pas créer ? une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise.* Revue de l'Entrepreneuriat vol 1 n° 1 2001

BUSENITZ Lowell W., MOESEL Douglas D., FIET James O., BARNEY Jay B., *The framing of perceptions of fairness in the relationship between venture capitalists and new venture teams,* Entrepreneurship, Theory and Practice, 1998

BYGRAVE William D, *The entrepreneurship paradigm (I) : a philosophical look at its research methodologies* Entrepreneurship Theory and Practice; fall 1989

BYGRAVE William D., HOFER Charles W. *Theorizing about Entrepreneurship,* Entrepreneurship Theory and Practice 1991

CARLAND James W., HOY Frank, BOULTON William R., CARLAND Jo Ann C., *Small business owners: a conceptualization,* Academy of Management Review, vol. 9, n°2, 1984

CARPENTER Robert E., FAZZARI Steven M., PETERSEN Bruce C., *Financing constraints and inventory investment: a comparative study with high-frequency panel data,* The Review of Economics and Statistics, vol. 80, n°4, November 1998

CARTIER Manuel et FORGUES Bernard, *Intérêt de la simulation pour les sciences de gestion,* Revue française de gestion 2006/6, n° 165, p. 125-137.

CASSAR Gavin, *Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth,* Entrepreneurship and Regional Development, January 2007

CASSOU Pierre-Henri, *Seize ans de réorganisation bancaire en France,* Revue d'Economie Financière, n° 61, 01-2001

CEFAI Daniel, *L'enquête de terrain***,** Editions La découverte MAUSS, mai 2003

CHELLY Amine *L'indentification et de la développement d'opportunités entrepreneuriales* IAE Université de Toulon et Var AIREPME 2003

CHERIF Mondher, *Asymétrie d'information et financement des PME innovantes par le capital-risque,* Revue d'Economie Financière, n° 54, 4-1999

CIEPLY Sylvie, GRONDIN Marcelline, *Expertise et contrôle des risques PME par le chargé de clientèle entreprises : une alternative au rationnement***,** Revue d'économie financière n° 54, 1999

CIEPLY Sylvie, GRONDIN Marcelline, *L'octroi de crédit par les banques en situation d'asymétrie d'information : les résultats d'une enquête auprès d'un échantillon de chargé de clientèle PME,* CIFPME 2000 Lille

CIEPLY Sylvie, *Bridging capital gaps to promote innovation in France,* Industry and Innovation, Vol. 8, n°2, august 2001

CLENET Jean, *Complexité de l'approche qualitative et légitimation scientifique pour une genèse des possibles : relier pragmatique, épistémique, et éthique…,* Recherches Qualitatives – Hors Série – n° 3, Actes du colloque Bilan et prospectives de la recherche qualitative, Association pour la recherche qualitative, 2007

CLIFF Jennifer E., *Does one size fit all ?Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size,* Journal of Business Venturing, vol. 13, 1998

COHEN Boyd, WINN Monika I., *Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship,* Journal of Business Venturing, n° 22, 2007

COLLINS M. Cary, HARVEY Keith D., NIGRO Peter J., *The influence of bureau scores, customized scores and judgmental review on the bank underwriting decision-making process,* JRER vol. 24, n°2, 2002

COLOT Olivier et CROQUET Mélanie, *Les déterminants de la structure financière des entreprises belges. Étude exploratoire basée sur la confrontation entre la théorie des préférences de financement hiérarchisées et la détermination d'un ratio optimal d'endettement,* Reflets et perspectives de la vie économique, Tome XLVI, 2007/2-3

COOPER Arnold C., FOLTA Timothy B., WOO Carolyn, *Entrepreneurial information search,* Journal of Business Venturing 10, 1995

CORBETT Andrew C., *Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities,* Journal of Business Venturing 22, 2007

CORBIN Juliet STRAUSS Anselm, *Grounded Theory Research : procedures, canons and evaluative criteria,* Qualitative Sociology, vol. 13, n° 1, 1990

CORNELIUS Barbara, LANDSTROM Hans, PERSSON Olle, *Entrepreneurial studies : the dynamic research front of a developing social science,* Entrepreneurship Theory and Practice, may 2006

COURRENT Jean-Marie, *Éthique et petite entreprise*, Revue française de gestion 2003/3, n° 144, p. 139-152.

COVIN Jeffrey G., GREEN Kimberly M., SLEVIN Dennis P., *Strategic process on the entrepreneurial orientation – sales growth rate relationship,* Entrepreneurship Theory and Practice, January 2006

CRAIG Ben R., JACKSON III William E., THOMSON James B., *The role of relationship in small-business lending,* Federal Reserve Bank of Cleveland, October 2005

CROOK J.N. , HAMILTON R., THOMAS L.C., *A comparison of a credit scoring model with a credit performance model*, The Service Industries Journal, vol. 12, n°4, oct. 1992

CROZIER M., FRIEDBERG E. *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, 1992 Éditions du Seuil, coll. Points Essais.

CUCCHI Alain, *Capacités relationnelles et communautés de pratiques : le cas des communautés cognitives,* AIMS XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006

CUMMING Douglas, *Adverse selection and capital structure : evidence from venture capital,* Entrepreneurship, Theory and Practice, 2006

CURCHOD Corentin, *La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale,* Finance Contrôle Stratégie – Volume 6, N° 2, juin 2003, p. 155 – 177

DAMAK-AYADI Salma, PESQUEUX Yvon, *La théorie des parties prenantes en perspective,* XIVème Conférence Internationale de Mangement Stratégique, AIMS Angers 2005

DANDRIDGE Thomas C., *Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory,* Journal of Small Business Management, N°17 April 1979

DAVAL Hervé, *Le processus entrepreneurial d'essaimage,* Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2, 2000

DAVID Albert, *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion,* Conférence de l'AIMS, mai 1999

DAVIDSSON Per, Researching Entrepreneurship, Springer Edition 2004

DAVIS Jason P., EISENHARDT Kathleen M., BINGHAM Christopher B., *Developing theory through simulation methods,* Academy of Management Review, vol. 32, n°2, 2007

DE BODT Eric, LOBEZ Frédéric, STATNIK Jean-Christophe, *Credit rationing, customer relationship and the number of banks : an empirical analysis* , European Financial Management, vol. 11, n°2, 2005

DE BRIEY Valérie, JANSSEN Frank, *Les structures d'appui à la création de TPE par des allocataires sociaux : projet de recherche***,** 7ème CIFEPME - 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, **www.airepme.org**

DE KETELE Jean Marie, ROEGIERS Xavier *Méthodologie du recueil d'informations,* De Boeck Université, 3ème éd 1996

DE LARQUIER Guillemette, *La théorie des jeux évolutionniste peut-elle expliquer l'arbitraire des conventions ?***,** Forum (UMR 7028 CNRS) Université Paris X-Nanterre, mai 2004

DE MEZA David, WEBB David C., *Too much investment : a problem of asymmetric information,* The Quarterly Journal of Economics, May 1987

DE MEZA David, SOUTHEY Clive, *The borrower's curse : optimism, finance and entrepreneurship,* The Economic Journal n°106, 1996

DE MEZA David, WEBB David, *Wealth, enterprise and credit policy,* The Economic Journal n° 109, avril 1999

DEAN Thomas J, McMULLEN Jeffery S, *Toward a theory of sustainable entrepreneurship : reducing environmental degradation through entrepreneurial action,* Journal of Business Venturing, n° 22, 2007

DEBRAY Caroline, *L'hypogroupe, stratégie alternative de croissance de la petite entreprise,* Actes du 3ème Congrès International Francophone sur la PME à Trois Rivières, 1996

DEEKS John *The small firm – asset or liability?* The journal of management studies February 1973

DEEPHOUSE David L., CARTER Suzanne M., *An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation,* Journal of Management Studies, 42:2, March 2005

DELERUE Hélène et BERARD Céline, *Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles,* Revue Française de Gestion, n° 175, 2007

DELERUE Hélène et BERARD Céline, *Les dynamiques de la confiance dans les relations inter- organisationnelles*, Revue française de gestion 2007/175, n° 175, p. 125-138.

DEPRET Marc-Hubert et HAMDOUCH Abdelillah, *Gouvernement d'entreprise, innovation et incertitude : le cas des PME innovantes de la biopharmacie,* 2ème Colloque International sur la Gouvernance d'Entreprise « Gouvernance et Nouvelle Economie », Mons (Belgique), mai 2003

DESCHAMPS Bérengère *La reprise d'entreprise par les personnes physiques,* Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, 2000

DESMARTEAU Robert H., SAIVES Anne-Laure, *Les TPE de biotechnologie sont-elles contre-nature ?,* 7ème CIFEPME, MONTPELLIER, 2004

DONALDSON Thomas, *Making stakeholder theory whole,* Academy of Management Review, Vol. 24, n°2, 1999

DOUBA Gervais, *L'entrepreneuriat : de l'esprit d'entreprise à l'esprit d'entreprendre…Analyse de la contribution des ONG à la redéfinition des facteurs de richesse,* Cahier de recherche 02-67, Agence Universitaire de la Francophonie, 2002

DOUGLAS Evan J. et SHEPERD Dean A. *Self-employment as a career choice : attitudes, entrepreneurial intentions, and utility maximisation* Entrepreneurship Theory and Practice; spring 2002

DOWNING Stephen, *the social construction of entrepreneurship : narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities,* Entrepreneurship Theory and Practice, march 2005

DUCHASTEL Jules, ARMONY Victor, *La catégorisation socio-sémantique,* Actes des Troisièmes journées internationales d'analyse statistique de données textuelles. Rome: CISU, 1995

DUCHENEAUT Bertrand, *Enquête sur les PME françaises : identités, contextes, chiffres*, CEPME, Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, 1995

DUHAIME Irene, SCHWENK Charles R, *Cognitive simplification processes in acquisition and divestment decision-making,* Academy of Management Proceeding, 1983

EBERSOLD Serge., *L'insertion ou la délégitimation du chômeur,* Actes de la recherche en sciences sociales 2004/4, 154, p.92-102. Le Seuil

EISENHARDT Kathleen M., *Building theories from case study research,* Academy of Management Review, Vol. 14, n°4 p 532 – 550, 1989

EISENHARDT Kathleen M., *Better stories and better constructs : the case for rigor and comparative logic,* Academy of Management Review, Vol. 16, n°3 p 620 – 627, 1991

EMIN Sandrine *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas français* Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion soutenue le 21 novembre 2003

ENNEW Christine, SEKHON Harjit, *Measuring trust in financial services : the Trust Index,* Consumer Policy Review, March – April 2007, Vol. 17, n°2

ETRILLARD Claude, *Stratégie et PME : peut-on parler de « stratégies entrepreneuriales » ?,* 13ème Conférence internationale de Management Stratégique – AIMS, Le Havre, 2004

EVALD Majbritt R., KLYVER Kim, SVENDSEN Susanne G., *The changing importance of the strength of ties throughout the entrepreneurial process,* Journal of Enterprising Culture, vol. 14, n°1, march 2006

FAYOLLE Alain, *Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche***,** CERAG Cahier de Recherche n°32, 2002

FAYOLLE Alain, *Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre,* DUNOD, 2004

FAYOLLE Alain, *Entrepreneuriat, de quoi parlons nous ?* L'expansion.com ; n° 114 septembre 2004

FENNETEAU Hervé, *Enquête : entretien et questionnaire,* Les Topos, 2ème édition, DUNOD, 2007

FERRIER Olivier, *Qui sont les TPE***,** Cahiers du GRATICE n°16, premier semestre 1999

FERRIER Olivier, *Les très petites Entreprises,* De Boeck Université, 2002.

FILLION Louis Jacques, BORGES Cândido, SIMARD Germain, *Etude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes,* 8ème CIFEPME, Fribourg 2006

FOLIARD Stéphane *Approche des grands moments de la recherche en entrepreneuriat* Revue Management Information Finance n° 7, 2005

FOLIARD Stéphane *Expériences professionnelles et conséquences épistémologiques* Actes du Colloque et Séminaire Doctoral International « Développement Organisationnel et Changement », ISEOR 2006

FORBES Daniel P., *Are some entrepreneurs more overconfident than overs?* Journal of Business Venturing, n°20, 2005

FREEMAN R. Edward, *Divergent stakeholder theory,* Academy of Management Review, Vol. 24, n°2, 1999

FREEMAN R. Edward, WICKS Andrew C., PARMAR Bidhan, *Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"*, Organization Science, Vol. 15, No. 3, May–June 2004

FRIEDERIKE Welter, SMALLBONE David, *Exploring the Role of Trust in Entrepreneurial Activity,* Entrepreneurship, Theory and Practice, July 2006

FROEHLICHER Thomas, *Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises,* Finance Contrôle Stratégie, Vol.1, n°1, p. 99-124

FULCONIS François, *Les structures en réseau : archétype de design organisationnel pour de nouvelles formes de coordination interentreprises*, 3e colloque Métamorphose des Organisations, GREFIGE, Université Nancy2, 23-25 octobre 2002

GAGLIO Connie Marie *The role of mental simulation and counterfactual thinking in the opportunity identification process*
Entrepreneurship Theory and Practice; winter 2004

GAMBETTA Diego, *Can we Trust Trust ?,* in Gambetta, Diego (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 13, pp. 213-237, 2000

GAMBETTA Diego, *Trust: making and breaking cooperative relations,* New York, Basil Blackwell, 1988

GARTNER William B *Who is an entrepreneur? Is a wrong question* Entrepreneurship Theory and Practice; summer 1989

GARTNER William B *Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics* Entrepreneurship Theory and Practice; fall 1989

GARTNER William B *What are we talking about when we talk about Entrepreneurship?* Journal of Business Venturing, vol. 5 n° 1, Janvier 1990, p. 15-28.

GARTNER William B, BIRD Barbara J., STARR Jennifer A., *Acting as if : differentiating entrepreneurial from organizational behaviour,* Entrepreneurship Theory and Practice, spring 1992

GARTNER William B, Shaver Kelly, GATEWOOD Elizabeth KATZ Jerome *Finding the entrepreneur is entrepreneurship,* Entrepreneurship Theory and Practice; spring 1994

GASSE Yvon, DIOCHON Monica, MENZIES Teresa V. *Les entrepreneurs naissants et la poursuite de leur projet d'entreprise : une étude longitudinale* CCSBE/CCPME ; 2002

GASSE Yvon *L'influence du milieu dans la création d'entreprises* Organisations et Territoires ; printemps – été 2003

GASSE Yvon, DIOCHON Monica, MENZIES Teresa V. *Entrepreneurs naissants au Canada : la trame des deux premières années* CCSBE/CCPME ; 2003

GATEWOOD Elizabeth, SHAVER Kelly, POWERS Joshua B., GARTNER William B. *Entrepreneurial Expectancy, Task Effort and Performance,* Entrepreneurship Theory and Practice 2002

GEINDRE Sébastien, *Proposition d'un modèle d'évaluation des relations de confiance,* Actes du 3ème colloque "Métamorphose des organisations", Nancy-Vittel, 23-25 octobre. 2002

GIBB Allan, SCOTT Mike, *Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business,* Journal of Management Studies, vol. 22, n°6, November 1985

GIRARD Anne, ROUSSEL Violaine, *Une question de confiance,* Raisons politiques, n° 10, mai 2003, p. 171-186. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques. 2003

GLASER Barney G., STRAUSS Anselm L., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company, 1967

GODBILLON-CAMUS Brigitte, GODLEWSKI Christophe J., *Gestion du risque de crédit dans la banque : information Hard, information Soft et manipulation,* IEP Strasbourg, octobre 2005

GODENER Armelle, *La survenue des seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises industrielles en croissance*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble, 1996.

GOEL Sanjay, KARRI Ranjan, *Entrepreneurs, Effectual Logic, and Over-Trust*, Entrepreneurship, Theory and Practice, July 2006

GOLDMANN Lucien *Epistémologie de la sociologie* Dans *: Logique et connaissance scientifique* Sous la direction de Jean PIAGET, Encyclopédie de la Pléiade, 1986 p 992 à 1018

GOMEZ Pierre-Yves, *Information et conventions. Le cadre du modèle général*, Revue française de gestion, n° 160, 2006

GOND Jean-Pascal, MERCIER Samuel, *Les théories des parties prenantes : une critique de la littérature*, AGRH, Montréal, 2004

GOY Hervé et PATUREL Robert, *Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI*, Revue française de gestion 2004/3, n° 150, p. 55-70.

GOY Hervé, *Entre spécificité de l'objet et diversité du champ, proposition d'un cadre d'analyse pour les PME dans la recherche en stratégie*, 8ème CIFEPME, Fribourg 2006

GRANOVETTER Mark S., *The strength of weak ties*, American Journal of Sociology, n°78, 1973

GREENWALD Bruce, STIGLITZ Joseph, WEISS Andrew, *Informational imperfections in the capital market and macroeconomic fluctuations*, Information and macroeconomics Vol.74, n°2 1984

GREGOIRE Denis A, NOEL Martin X., DERY Richard, BECHARD Jean-Pierre, *Is there a conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981 – 2004*, Entrepreneurship Theory and Practice, may 2006

GREINER Larry L., *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, July-August 1972

GREVE Arent et SALAFF Janet W. *Social networks and entrepreneurship*, Entrepreneurship Theory and Practice; fall 2003

GUEGUEN Gaël, *TPE et contrainte de l'environnement*, 7ème CIFEPME - 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, **www.airepme.org**

GUIGOU Jean-Daniel, VILANOVA Laurent, *Les vertus du financement bancaire : fondements et limites*, Finance Contrôle et Stratégie, Vol. 2, n°2, juin 1999

GUMPERT David E., BOYD David P., *The loneliness of the small business owner*, Harvard Business Review, 1984

GUNDOLF Katherine, JAOUEN Annabelle et LOUP Stéphanie, *Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme*, Revue française de gestion 2006/8, n° 167, p. 141-155.

HABER Sigal, REICHEL Arie, *The cumulative nature of the entrepreneurial process : the contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance*, Journal of Business Venturing, n° 22, 2007

HANLEY Aoife, ENNEW Christine, BINKS Martin, *The price of UK commercial credit lines : a research note,* Journal of Business Finance and Accounting, 33 (5) and (6), June/July 2006

HARRISON Richard T., DIBBEN Mark R., MASON Colin M., *The Role of Trust in the Informal Investor's decision : an exploratory analysis,* Entrepreneurship, Theory and Practice, summer 1997

HEDI CHARKI Mohamed, *Le paradoxe de la confiance initiale,* XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers 2005

HERNANDEZ Emile-Michel, *Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat,* L'Harmattan, 1999

HERNANDEZ Emile-Michel, *L'entrepreneuriat, l'approche théorique,* L'Harmattan, 2003

HERNANDEZ Emile-Michel, *Les trois dimensions de la décision d'entreprendre,* Revue française de gestion 2006/9, n° 168-169, p. 337-357.

HILLAIRET Dieter, *Economie du sport et entrepreneuriat,* Cahiers d'Economie de l'Innovation, Editions L'Harmattan, 2003

HILLIER Brian, IBRAHIMO M. V., *Asymmetric information and models of credit rationing,* Bulletin of economic research 1993

HLADY RISPAL Martine, *La méthode des cas, application à la recherche en gestion,* De Boeck Université, 2002

HOEHN WEISS Manuela, BRUSH Candida, BARON Robert A. *Putting your best foot forward? Assessments of entrepreneurial social competence from two perspectives* The journal of private equity; fall 2004

HOFFRAGE Ulrich, REIMER Torsten, *Models of bounded rationality : the approach of fast and frugal heuristics,* Management Revue, Vol.15-4, 2004

HOWCROFT Barry, HEWER Paul and DURKIN Mark, *Banker- Customer Interactions in Financial Services,* Journal of Marketing Management n°19, p 1001-1020, 2003

HOWORTH Carole, MORO Andrea, *Trust within Entrepreneur Bank Relationships: Insights from Italy,* Entrepreneurship, Theory and Practice, July 2006

HREBINIAK Lawrence G., *Size and staff professionalization,* Academy of Management Journal, vol. 19, n°4, December 1976

HREBINIAK Lawrence G., JOYCE William F., *Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism,* Administrative Science Quarterly, 30, 1985

HUAULT Isabelle, *Embeddedness et théorie de l'entreprise, autour des travaux de Mark Granovetter,* Enquête de théories, Annales des Mines, juin 1998

HUNGER David, KORSCHING Peter et VAN AUKEN Howard *The interaction of founder motivation and environmental context in new venture formation* Babson college 2002

HUREL François, *Rapport à M NOVELLI, En faveur d'une meilleure reconnaissance du travail indépendant,* Ministère des finances, de l'économie et de l'emploi, 10 janvier 2008

INSEE, *Tableaux de l'Economie Française,* Editions 1995 à 2006

ISAAC Henri, *L'apport de la théorie des conventions à l'analyse de la gestion de la qualité dans les services,* Cahier de recherche n° 35, CREPA, Paris Dauphine 1996

JAIN Bharat A., TABAK Filiz, *Factors influencing the choice between founder versus non-founder CEOs for IPO firms,* Journal of Business Venturing, n°23, 2008-03-20

JANSSEN Frank et WTTERWULGHE Robert, *L'influence de l'interpénétration du dirigeant et de son entreprise sur l'endettement bancaire des PME .: état de la question,* Actes du 4e Congrès international francophone sur la PME (CIFEPME), Nancy-Metz, Octobre 1998

JAOUA Aïda, *Etude des critères de sélection des projets de création : cas de la Banque Tunisienne de Solidarité,* 9ème journée d'études de l'Académie de l'Entrepreneuriat « Finance Entrepreneuriale », ISTM, 1er juin 2007

JAOUEN Annabelle, *Les alliances stratégiques entre TPE : éclairages,* 7ème CIFEPME - 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, **www.airepme.org**

JOHANNISSON Bengt and OLAISON Lena, *The Moment of Truth—Reconstructing Entrepreneurship and Social Capital in the Eye of the Storm,* REVIEW OF SOCIAL ECONOMY, Vol. LXV, n° 1, March 2007

JOHNSON Shane A., *An empirical analysis of the determinants of corporate debt ownership structure,* Journal if Financial and Quantitative Analysis, vol. 32, n°1, March 1997

JOUISON Estèle, VERTRAETE Thierry, *Cadre théorique du Business Model et application à la création d'entreprise dans le cadre d'une expérience pédagogique,* 8ème CIFEPME, Fribourg 2006

JULIEN Pierre-André, MARCHESNAY Michel, *La Petite Entreprise – Principes d'Economie et de Gestion,* Editions VUIBERT, 1989

JULIEN Pierre-André, MARCHESNAY Michel, *L'Entrepreneuriat,* Ed Economica, 1996

JULIEN Pierre-André (sous la direction de), *Les PME, bilan et perspectives,* GREPME, 2ème Edition, Economica 1997

JULIEN Pierre-André, ANDRIAMBELOSON Eric, RAMANGALAHY Charles, *Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre,* 6ème Congrès international francophone sur la PME, Montréal, 2002

JULIEN Pierre-André, LACHANCE Richard et MORIN Martin, *Signaux forts et signaux faibles : une enquête sur les liens réticulaires dans les PME dynamiques,* Géographie Économie Société, Vol. 6, p. 179-201, 2004

JULIEN Pierre-André, *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance,* Presses de l'Université de Québec, 2005

KANTOR Paula, *Gender, Microenterprise success and Cultural Context : The Case of South Asia,* Entrepreneurship Theory and Practice, Summer 2002

KATZ Jerome A. *A psychological cognitive model of employment status choice* Entrepreneurship Theory and Practice; fall 1992

KHUN Thomas Samuel *La structure des révolutions scientifiques* Champs, Flammarion 1983

KIM Ji-Yub (Jay), MINER Anne S., *Vicarious learning from the failures and the near-failure of others : evidence from the U.S. commercial banking industry,* Academy of Management Journal, vol. 50; n°1 2007

KIMBERLY John R., *Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal,* Administrative Science Quarterly, December 1976, volume 21

KIZABA Godefroy, *Revues scientifiques et 10 ans de recherche francophone en entrepreneuriat***,** INNOVATIONS, Cahiers de l'économie de l'innovation, n°24, 2006-2, pp.231-258

KOKOU DOKOU Gérard, VERNIER Eric (sous la direction de), *La petite entreprise, elle a tout d'une grande,* Cahiers d'économie de la Côte d'Opale, L'Harmattan 2006

KOLVEREID Lars *Organizational employment versus self employment: reasons for career choice intentions* Entrepreneurship Theory and Practice; spring 1996

KORUNKA Christian, HERMANN Franck, LUEGER Manfred, MUGLER Joseph *The entrepreneurial personality in the context of resources, environment, and start-up process – a configurational approach* Entrepreneurship Theory and Practice; fall 2003

KREISER Patrick, MARINO Louis, WEAVER K. Mark *Assessing the relationship between entrepreneurial orientation, the external environment; and firm performance* Babson College 2002

KRIEF Nathalie, *Le rôle du chercheur en Sciences de Gestion : éléments pour une intersubjectivité contradictoire en audit social,* Actes de l'IAS, Lille 2005

KRIEGER Etienne, *L'influence respective de la confiance et des approches instrumentales dans l'évaluation des nouvelles entreprises. Une application aux professionnels du capital investissement*, 9ème journée d'études de l'Académie de l'Entrepreneuriat « Finance Entrepreneuriale », ISTM, 1er juin 2007

KUVAAS Bard, KAUFMANN Geir, *Impact of mood, framing and need for cognition on decision makers' recall and confidence***,** Journal of Behavioral Decision Making, 2004

LALLÉ Béatrice, *Le chercheur en gestion entre science et action, Vers des résultats de recherche sous forme de concepts, de méthodes, de modèles… et de pratiques,* XIème Conférence de l'AIMS, ESCP-EAP, Paris, 5-7 juin 2002

LANDSTRÖM Hans *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research,* ISEN International studies in Entrepreneurship 2005

LANE Christel, *Theories and issues in the study of trust,* in Trust Within and between organizations, conceptual issues and empirical applications, p 1-30, Oxford University Press, 1998

LANE Christel, QUACK Sigrid, *The social dimensions of risk : bank financing of SMEs in Britain and Germany,* Organization Studies 1999

LAU Chung-Ming, BUSENITZ Lowell W., *Growth intentions of entrepreneurs in a transitional economy: the People's Republic of China,* Entrepreneurship Theory and Practice, Fall 2001

LAVIOLETTE Eric Michael, *L'essaimage en PME : proposition d'un cadre d'analyse,* Revue de l'Entrepreneuriat, vol 4, n°1, 2005

LAVIOLETTE Eric Michaël, LOUE Christophe, *Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel,* 8ème CIFEPME, Fribourg 2006

LEGOHEREL Patrick, GALLOPEL Karine, CALLOT Philippe, PETERS Mike, *Dimensions psychologiques, processus de décision et attitude envers le risque : une étude des dirigeants des petites et moyennes entreprises*, La Revue des Sciences de Gestion n°199, 2003

LETOWSKI André, *« Les systèmes socioculturels de l'artisanat face aux mutations »*, Thèse de doctorat, Université Paris IV Dauphine, 1987.

LEVRATTO Nadine, BARTHELEMY Sylvain, Marielle DELHOM, Jean-Baptiste FILIPPI, Loïc MAHERAULT *Conditions de l'élaboration d'une base de données qualitatives sur les entreprises aux fins d'une intermédiation informationnelle* Réponse à la consultation du Secrétariat d'État aux Petites et Moyennes Entreprises, au Commerce, à l'Artisanat, aux Professions Libérales et à la Consommation, 2002

LEVY Jérôme, SAUVAGE François, *La cotation Banque de France et le ration McDonough*, Bulletin de la Banque de France n°112, Avril 2003

LEVY-TADJINE Thierry *L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France*, Thèse pour le Doctorant en Sciences de Gestion, Université du Sud Toulon - Var, octobre 2004

LEWIS David K., *Convention, a philosophical study*, Blackwell Publishing, 2002

LIAO Jianwen et WELSCH Harold *The temporal patterns of venture creation process : an exploratory study*
Babson College 2002

LITZ Reginald A., *The family business: toward definitional clarity*, Family Business Review vol. 8, n° 2, 1995

LOBEZ Frédéric, STATNIK Jean-Christophe, *L'arbitrage coût - disponibilité du crédit et la concentration de la dette Une approche en termes de contrats séparants*, Revue économique — vol. 52, N° 6, novembre 2001, p. 1227-1250

LOUBET DEL BAYLE Jean-Louis, *Initiation aux méthodes des sciences sociales*, L'Harmattan, 2001

LOUP Stéphanie, *Les petites entreprises des métiers d'art*, Revue française de gestion 2003/3, n° 144, p. 195-209.

LOW M.B. et MACMILLAN I.C. *Entrepreneurship : past research and future challenges* Journal of management; 1988 vol. 14 n° 2

LUHMANN Niklas, *La confiance, un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Economica 2006

MAHÉ de BOISLANDELLE Henri, *Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME,* Actes du 3ème Congrès International Francophone sur la PME à Trois Rivières, 1996

MAHÉ de BOISLANDELLE Henri, *Dictionnaire de Gestion,* Economica, 1998

MALLARD Alexandre, *Quelle relation au marché pour les Très Petites Entreprises ? Une analyse quantitative,* 8ème CIFEPME, Fribourg 2006

MALLET Christelle, DI RENZO Bernard, *Création d'un réseau dans la confiance : une valse en trois temps,* Colloque « En route vers Lisbonne » - 12 & 13 octobre 2004

MARCHESNAY Michel et FOURCADE Colette , *Gestion de la PME/PMI***,** Les Éditions NATHAN, 2000.

MARCHESNAY Michel, *La petite entreprise : sortir de l'ignorance*, Revue française de gestion Lavoisier 2003/3, n° 144, p. 107-118

MARION Stéphane, NOEL Xavier, SAMMUT Sylvie, SENICOURT Patrick *Réflexions sur les outils et méthodes à l'usage du créateur d'entreprise,* Editions de l'ADREG, 2003

MARTINEAU Stéphane, SIMARD Denis, GAUTHIER Clermont, *Recherches théoriques et spéculatives : considérations méthodologiques et épistémologiques,* Recherches qualitatives, vol. 22, 2001

MARTINET Alain Charles, *Epistémologies et sciences de gestion,* Economica, 1990

MARTINET Alain Charles, *Sciences du Management, Epistémologie, Pragmatique et Anthropologie,* FNEGE, Vuibert 2007

MASTERS Robert, MEIER Robert, *Sex differences and risk-taking propensity of entrepreneurs,* Journal of small business management, Janvier 1988

MAXWELL Joseph A., *La modélisation de la recherche qualitative. Une approche interactive.* Éditions Universitaires de Fribourg 1999

MAYER Roger C., DAVIS James H., SCHOORMAN F. David, *An Integrative Model Of Organizational Trust,* Academy of Management Review 1995. Vol. 20. No. 3, 709-734.

MBENGUE Ababacar et VANDANGEON – DERUMEZ Isabelle, *Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique,* Actes de la 7ème Conférence Internationale de l'A.I.M.S., Paris 1999

MEIER Olivier, PACITTO Jean-Claude, *Le retour de l'acteur ou les « bonnes raisons » du comportement des dirigeants des très petites entreprises,* Actes du 5ème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, 2007

MERCIER Samuel, *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature***,** Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001

MESSEGHEM Karim, PARADAS Agnès, FULCONIS François, JOUBERT Jérôme, *Pôles de compétitivité agroalimentaires : entre encastrement et recherche de légitimité,* Actes de l'AIMS, Nice, 2008.

MILBOURN JR Gene, DUNN J.D., *The job satisfaction audit: how to measure, interpret, and use employee satisfaction data,* American Journal of Small Business, vol. 1, number 1, July 1976

MILES Matthew B., HUBERMAN A. Michael *Analyse des données qualitatives* De Boeck Université, éditions 1991 et 2003

MINKES A. L., FOXALL Gordon R., *Herbert Simon and the concept of dispersed entrepreneurship,* Journal of Economic Psychology 24, 2003

MINNITI Maria, BYGRAVE William, *The Microfondations of Entrepreneurship,* Entrepreneurship Theory and Practice, Summer 1999

MINNITI Maria, BYGRAVE William, *The Social Dynamics of Entrepreneurship,* Entrepreneurship Theory and Practice, Spring 2000

MINNITI Maria et BYGRAVE William *A dynamic model of entrepreneurial learning* Entrepreneurship Theory and Practice; spring 2001

MITCHELL Ronald K., BUSENITZ Lowell, LANT Theresa, MCDOUGALL Patricia P., ORSE Eric A. SMITH J. Brock *Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research* Entrepreneurship Theory and Practice; winter 2002

MITCHELL Ronald K., BUSENITZ Lowell, LANT Theresa, MCDOUGALL Patricia P., MORSE Eric A. SMITH J. Brock *The distinctive and inclusive domain of entrepreneurial cognition research* Entrepreneurship Theory and Practice; winter 2004

MOGOS-DESCOTES Raluca, WALLISER Björn, KACHA Mathieu, *Le lien entre la perception des informations relatives aux marchés étrangers et la performance internationale des TPE,* 7ème CIFEPME, MONTPELLIER, 2004

MOLES Abraham A., ROHMER Elisabeth, *Psychologie de l'Espace,* Casterman Poche, Collection Mutations Orientations, 1972

MORENO Ana M., CASILLAS José C., *High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis,* Entrepreneurship and Regional Development, January 2007

MORIN Edgar *La Méthode volume 3 La connaissance de la connaissance* Edition du Seuil 1986

MORIN Edgar *Sciences avec conscience,* Edition Seuil Point Sciences 1990

MORIN Edgar *La Méthode volume 4 Les idées, leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation* Edition du Seuil 1991

MORRIS Michael H., *Revisiting "Who" is the Entrepreneur*, Journal of Developmental Entrepreneurship, April 2002

MORRIS Michael H., *The determinants of entrepreneurial activity,* European Journal of Marketing, Vol. 29, n° 7, 1995

MORRIS Michael H., *What is microenterprise development?,* Journal of Developmental Entrepreneurship, vol. 3, n° 2, 1998

MORRIS Michael H., SCHINDEHUTTE Minet, ALLEN Jeffrey, *The entrepreneur's business model : toward a unified perspective,* Journal of Business Research 58, 2005

MORRIS Michael H., MIYASAKI Nola N., WATTERS Craig E., COOMBES Susan M., *The dilemma of growth: understanding venture size choices of women entrepreneurs,* Journal of Small Business Management, 44(2), 2006

MUCCHIELLI Alex, *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales***,** Armand COLIN, 1996

MULKAY Benoît, SASSENOU Mohamed, *La hiérarchie des financements des investissements des PME,* Revue Economique, vol. 48, n°2, mars 1995

MULLINS John W FORLANI David *Missing the boat or sinking the boat : a study of new venture decision making* Journal of Business Venturing n°20 2005 p 47 – 69

MYERS Stewart C., *The Capital Structure Puzzle,* The Journal of Finance, vol. 39, n°3, July 1984

NAGEL Olivier, *la relation Banque – Entreprise, analyse du risque crédit entreprise,* CNAM 1996

NAKAMURA Jean-Louis, *La relation banque – PME,* Revue d'Economie Financière n°54, 04-1999

NEWBERT Scott L. *New firm formation: a dynamic capability perspective* Journal of small business management 43(1) 2005

OCDE, *The Bologna Conference for ministers responsible for SMSs and industry ministers on "enhancing the competitiveness of SMEs in the global economy: strategies and policies,* http://www.oecd.org/dsti/sti/industry/smes/index.htm, 2000

OGIEN Albert, QUERE Louis, *Les moments de confiance, connaissances, affects et engagements,* ECONOMICA 2006

OLIVA Terence A., DAY Diana L., MACMILLAN Ian C., *A generic model of competitive dynamics,* Academy of Management Review, vol. 13, n° 3, 1988

OUCHI W.G. et WILLIAMSON O.E., *The Markets and hierarchies and visible hand perspectives,* in VAN DE VEN et JOYCE, *Perspectives on organisation design and behaviour,* John Wiley and sens, 1981

PACITTO Jean-Claude, JULIEN Pierre-André, *Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise ?,* 7ème CIFEPME, MONTPELLIER, 2004

PAILOT Philippe, *Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins "psychologiques" des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise,* AIREPME, 1998

PAPIN Robert, *Stratégie pour la création d'entreprise,* 10ème Ed, Dunod 2003

PARANQUE Bernard, CIEPLY Sylvie, *Comportement d'endettement et risques : apports et limites d'une approche en termes de taille,* Bulletin de la Banque de France, n° 37, Janvier 1997

PARANQUE Bernard, *Secteurs de financement et gestion de la rentabilité, Flexibilité financière et performances,* Cahier de recherche N° 12-2004, EUROMED, 2004

PARANQUE Bernard, *Vers une économie de la petite entreprise,* TDF 77, décembre 2004

PARKER Simon C., *Do banks ration credit to new enterprises? And should governments intervene?* Scottish Journal of Political Economy, Vol.49, n°2, may 2002

PARTHENAY Claude, *Herbert Simon : rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel,* ADIS 2005,
http://www.grjm.net/documents/claude_parthenay/Parthenay_Simon.pdf

PATUREL Robert et SAVALL Henri, *Recherche en management stratégique ou management stratégique de la recherche en stratégie ?,* Colloque de l'AIMS Paris, 1999

PATUREL Robert, *Les choix méthodologiques de la recherche doctorale française en entrepreneuriat,* Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 3, n°1, 2004

PATUREL Robert, *Pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat***,** *actes* du 4ème congrès de l'académie de l'entrepreneuriat : L'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence et cohérence, Paris Dauphine 2005

PATUREL Robert, *Les limites de l'étude de marché : vers une nouvelle approche de l'environnement ciblé par l'entrepreneur potentiel,* actes du 4ème congrès de l'académie de l'entrepreneuriat : L'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence et cohérence, Paris Dauphine 2005

PATUREL Robert et MASMOUDI Raef, *Les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluation de leurs performances,* actes du 4ème congrès de l'académie de l'entrepreneuriat : L'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence et cohérence, Paris Dauphine 2005

PATUREL Robert, *Délimitation du champ de l'entrepreneuriat par ses caractéristiques, pratiques et paradigmes,* 1er colloque International du Réseau Méditerranéen des Ecoles de Management, « *Le management dans l'Espace Méditerranéen, Modèles et Pratiques* », 9 et 10 juin 2006, Beyrouth, actes

PATUREL Robert, *Démarche stratégique et performance de la PME,* in Management des PME, de la création à la croissance, sous la direction de Louis Jacques FILION, ERPI, 2006

PATUREL Robert (sous la direction de), *Dynamiques entrepreneuriales et développement économique,* L'Harmattan, 2007

PATUREL Robert, RICHOMME-HUET Katia, *Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale ?,* Revue de l'Entrepreneuriat, vol.6, n°1, 2007

PATUREL Robert, *Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat* , Editorial du n° spécial de la Revue Internationale de Psychosociologie consacré aux Représentations entrepreneuriales, Direction Robert PATUREL, Christophe SCHMITT et Christian BOURION, Volume XIII, n° 31, Hiver 2007, pages 27-43.

PELLISSIER-TANON Arnaud, *L'induction, au coeur du dilemme des savoirs en sciences de gestion,* dans *Stratégies, Actualité et futurs de la recherche,* Coordonné par Alain Charles Martinet et Raymond-Alain Thiétart, Paris : Vuibert, FNEGE, août 2001

PENROSE Edith, *The theory of the growth of the firm,* Oxford University Press, 3rd Edition 1995, 1959

PETERSEN Mitchell, RAJAN Raghuram, *The Benefits of Lending Relationships*: *Evidence from Small Business data,* Journal of Finance, 49 (1), mars 1994.

PETTIT R. Richardson, SINGER Ronald F., *Small Business Finance: A Research Agenda,* Financial Management, Autumn 1985

PHILIPPART Pascal, *Le transfert de la recherché publique par le chercheur fonctionnaire,* Revue de l'entrepreneuriat – vol 2, n°1, 2003

PHILLIPS Robert, FREEMAN R. Edward, WICKS Andrew C., *What stakeholder theory is not,* Business Ethics Quarterly, Vol. 13, Issue 4, 2003

PIAGET Jean, *Epistémologie des Sciences de l'homme* Idées Gallimard 1977

PLOCINIEZAK Sébastien, *Du « pourquoi au comment ? » Création de petites entreprises, embeddedness et capital social. Enseignements d'une enquête,* Actes du colloque du GRIS « Le capital social », ROUEN, 2003

PLUCHARD Jean Jacques, *Développement des compétences dynamiques d'une firme et création de valeur pour les actionnaires,* actes de LA METAMORPHOSE DES ORGANISATIONS Design organisationnel : créer, innover, relier, Vittel, France, Octobre 2002.

POLGE Marion., *Petite entreprise et stratégie de terroir*, Revue française de gestion 2003/3, n° 144, p. 181-193.

POPPER Karl *La logique de la découverte scientifique* Ed PAYOT, 1984

POPPER Karl *I Le réalisme et la Science II L'Univers irrésolu Post-scriptum à la logique de la découverte Scientifique ;* Ed HERMANN 1990 4ème édition.

RAVISI Davide et TURATI Carlo *Exploring entrepreneurial learning : a comparative study of technology development projects* Journal of Business Venturing n°20 2005 p 137 – 164

READ Stuart and SARASVATHY Saras D., *Knowing What to Do and Doing What You Know: Effectuation as a Form of Entrepreneurial Expertise*, Journal of Private Equity, winter 2005

REDIS Jean, *Contribution à la connaissance de l'accompagnement à la levée de fonds destiné aux jeunes entreprises de croissance : le cas de la France***,** Revue de l'Entrepreneuriat, vol 5, n°1, 2006

REISER Patrick, MARINO Louis, WEAVER Mark K *Assessing the relationship between entrepreneurial orientation, the external environment, and firm performance* Babson college 2002

REMENYI Dan, *Researching information systems : data analysis methodology using content and correspondence analysis,* Journal of Information Technology n°7, 1992

REYES Grégory, *La moyenne entreprise est-elle spécifique ?,* 7ème CIFEPME, Montpellier 2004

RICHARD Guillaume, *Très petite entreprise, réseau d'innovation et milieu innovateur : le cas de la région Rhône-Alpes,* Staps 2007/1, N° 75, p. 83-100.

RICHOMME Katia, *La compétitivité des entreprises artisanales nécessite t'elle une redéfinition de leur identité individuelle et collective ?* 4ème congrès international de la PME Metz Nancy 1998

RICHOMME Katia, DE FREYMAN Julien, *La sophistication structurelle des réseaux sociaux d'entreprises artisanales : une approche exploratoire qualitative,* XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS 2008

RIDING Allan, HAINES GEORGES H., THOMAS Roland, *The Canadian small business – bank interface : a recursive model,* Entrepreneurship, Theory and Practice, 1994

RING Peter Smith, VAN DE VEN Andrew H., *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships,* Academy of Management Review, Vol. 19, N°1, 1994

RIVAUD-DANSET Dorothée, *Les contrats de crédit dans une relation de long terme, de la main invisible à la poignée de main,* Revue économique, Année 1996, Volume 47, Numéro 4, p. 937 – 962

RIVERIN Nathalie, CHARKY Caroline et RENAUD Katia, *La Très Petite Entreprise,* Cours à HEC Montréal, Octobre 2001

ROBICHAUD Yves, McGRAW Egbert, *Les objectifs entrepreneuriaux comme facteur explicatif de la taille des entreprises,* 7ème CIFEPME, Montpellier 2004

ROBITAILLE Luc, *Evaluation d'une demande de financement : étude du processus décisionnel individuel,* Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier 1987, Résumé

RYMEYKO Karine, *TPE et profession libérale réglementée : quelle stratégie ?* 7ème CIFEPME - 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, **www.airepme.org**

SAMMUT Sylvie, *L'accompagnement de la jeune entreprise*, Revue française de gestion 2003/3, n° 144, p. 153-164.

SAPARITO Patrick A., CHEN Chao C., SAPIENZA Harry J., *The role of relational trust in bank-small firm relationship,* Academy of Management Journal, Vol. 47, n°3, 2004

SAPIRO Gisèle, *Les professions intellectuelles entre l'État, l'entrepreneuriat et l'industrie,* Le Mouvement Social, no 214, janvier-mars 2006

SAPORTA Bertrand *Préférences théoriques, choix méthodologiques et recherché française en entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans* Revue de l'entrepreneuriat ; vol 2 n° 1 2003

SAVALL Henri, ZARDET Véronique, *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica, 2004

SAVOIE-ZAJC, Lorraine, *L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelles et assistées par le logiciel NUD.IST,* Recherches Qualitatives, Vol.21, 2000

SCHMITT Christophe, BAYAD Mohamed, *Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial : Réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial,* 8ème CIFEPME, Fribourg 2006

SCHOORMAN F. David, MAYER Roger C., DAVIS James H., *An Integrative Model Of Organizational Trust, Past, present and future,* Academy of Management Review 2007. Vol. 32. No. 4

SCHREINER Mark, *Les Vertus et Faiblesses de L'évaluation Statistique (Credit Scoring) en Microfinance,* Microfinance Risk Management, 23 septembre 2003

SCHWENK Charles R., *Cognitive Simplification Process in Strategic Decision – Making Strategic,* Management Journal 5, 1984.

SCHWENK Charles R, *Conflict in organizational decision making: an exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations,* Management Science, Vol. 36, n° 4, April 1990

SCHWENK Charles R, SHRADER Charles B., *Effect of formal strategic planning on financial performance in small firms: a meta-analysis,* Entrepreneurship, Theory and Practice, Spring 1993

SÉVERIN Eric, *La renégociation financière des entreprises en difficulté*, Revue française de gestion 2006/7, n° 166, p. 33-49.

SEVILLE Martine, *Doit-on renoncer à l'expérimentation en stratégie ?,* XVème Conférence de l'AIMS, Genève, 2006

SEXTON Donald N *The field of entrepreneurship: is it growing or just getting bigger?* Journal of small business management; January 1988

SHANE Scott et VENKATARAMAN S. *The promise of entrepreneurship as a field of research* Academy of Management Review 2000 vol. 25 n°1

SHANE Scott, DELMAR Frederic *What firm founders do : a longitudinal study of the start-up process,* Babson College 2002

SHAPERO Albert *Why entrepreneurship, a worldwide perspective* Journal of small business management October 1985

SHAVER Kelly G et SCOTT Linda R. *Person, process, choice : the psychology of new venture creation* Entrepreneurship Theory and Practice; winter 1991

SHAVER Kelly, GARTNER William, GATEWOOD Elizabeth, VOS Lynn H., *Psychological factors in success at getting into business***,** Babson College 1997

SHAVER Kelly, GARTNER William, CROSBY Elizabeth, BAKALAROVA K., GATEWOOD Elizabeth *Attributions about entrepreneurship : a framework and process for analyzing reasons for starting a business* Entrepreneurship Theory and Practice; winter 2001

SHEPERD Dean A. DETIENNE Dawn R. *Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification* Entrepreneurship Theory and Practice; January 2005

SHULMAN Joel M., RANGAN U. Srinivasa, STREETER Franck S., *Getting bigger by growing smaller : the use and formation of strategic entrepreneurial units,* Babson College 1998

SIGGELKOW Nicolaj, *Persuasion with case studies***,** Academy of Management Journal, vol. 50; n°1 2007

SIMON Herbert A., *Administration et processus de décision***,** 1947**,** Economica, 1983

SIMON Herbert A., *Information 101 : it's not what you know, it's how you know it,* The Journal for Quality and Participation, Jul-Aug 1998 21-4

Small Business Administration, *Small Business Act, 1993*
http://www.smallbusinessnotes.com/fedgovernment/sba/sbact.html

SMITH Craig N., *The case study : a useful research method for information management,* Journal of Information Technology n°5, 1990

SMITH Norman R., *The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company,* East Lansing, MI: Michigan State University, 1967

SOCQUET-CLERC LAFONT Jacqueline, *Création et pérennisation de l'entreprise de petite taille,* Conseil Economique et Social, Section des Activités Productives, de la Recherche et de la Technologie, Rapport annuel 2001

SRIVATSAN V., SANDELANDS Lloyd E., *The problem or Experience in the Study of Organizations,* Organization Study 14/1, 1993

STEIER Lloyd P. CHRISTMAN James J. CHUA Jess H. *Entrepreneurial management and governance in family firms: an introduction* Entrepreneurship Theory and Practice; summer 2004

STEINMETZ Lawrence L., *Critical stages of small Business growth* : *When they occur and how to survive them,* Business Horizons, vol. 12, n°1, February 1969

STIGLITZ Joseph E., WEISS Andrew, *Credit rationing in markets with imperfect information***,** The American Economic Review, June 1981

THAKUR Sanjay Prasad, *Size of investment, opportunity choice and human resources in new venture growth: some typologies,* Journal of Business Venturing, vol. 14, 1998

THIETART Raymond-Alain, *Méthodes de Recherche en Management,* DUNOD, 2e édition, 2003

TORRES Adelino, *Holisme et individualisme méthodologique dans les théories du développement,* Colloque International « Hétérodoxie et orthodoxie dans les problématiques actuelles de l'économie internationale et du développement », Lisbonne, 2000

TORRES Olivier, *Pour une approche critique de la spécificité de gestion des PME : application au cas de la globalisation,* Thèse de doctorat, Université Montpellier I, 352p, 1997

TORRES Olivier, *Les PME,* Dominos FLAMMARION, 1999

TORRES Olivier, *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME,* 5ème Congrès International Francophone PME, Lille, octobre 2000

TORRES Olivier, *Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde,* Management International, Vol.6, n°1, Fall 2001

TORRES Olivier, *Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité*, Revue française de gestion 2003/3, n° 144, p. 119-138.

TORRES Olivier, *Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie,* Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université de Caen Basse Normandie, 3 décembre 2004

TORRES Olivier, *Une approche proxémique de la PME : le cas de l'incertitude stratégique,* 8ème CIFEPME, Fribourg 2006

TROVATO Giovanni, ALFÒ Marco, *Credit rationing and the financial structure of Italian small and medium enterprises,* Journal of Applied Economics. Vol IX, No. 1 (May 2006), 167-184

UCBASARAN Denis et WESTHEAD Paul *Does entrepreneurial experience influence opportunity identification?* Babson college 2002

UEDA Masako, *Banks versus venture capital : project evaluation, screening, and expropriation,* The Journal of Finance, Vol. 49, n°2, 2004

USUNIER Jean-Claude, EASTERBY-SMITH Mark, THORPE Richard, *Introduction à la recherche en gestion,* Economica 2000

VAN BUREN III, Harry J., *Integrating ISCT and stakeholder theory,* Business Ethics Quarterly, Vol. 11, Issue 3, 2001

VAN OSNABRUGGE Mark, *Do serial and non-serial investors behave differently?: an empirical and theoretical analysis,* Entrepreneurship Theory and Practice, Summer 1998

VERHEUL Ingrid, UHLANER Lorraine, THURIK Roy, *Business accomplishments, gender and entrepreneurial self-image***,** Journal of Business Venturing 20, 2005

VERMES Jean-Paul, *L'accès des PME au financement bancaire : comment l'améliorer ?* Rapport de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, février 1999

VERSTRAETE Thierry, *Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale,* AIMS Montréal, 1997

VERSTRAETE Thierry *Modélisation de l'organisation initiée par le créateur s'inscrivant dans la logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale* Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, 1997

VERSTRAETE Thierry, *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche,* Editions de l'ADREG, Janvier 2002

VERSTRAETE Thierry *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : PhE = [(CxSxP)* C *(ExO)]* Edition de l'ADREG 2003

VERSTRAETE Thierry, FAYOLLE Alain *Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat.* CIFEPME octobre 2004

VERSTRAETE Thierry, SAPORTA Bertrand, *Création d'entreprise et entrepreneuriat,* Editions de l'ADREG, Janvier 2006

VERSTRAETE Thierry, *A la recherche des sciences de gestion,* Actes du congrès des IAE, Montpellier, avril 2006

VERSTRAETE Thierry, JOUISON Estelle, *Trois théories pour conceptualiser la notion de Business Model en contexte de création d'entreprise,* AIMS, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 2007

VO THI Phuong Nga, *Tarification du crédit avec le nouveau ratio de solvabilité,* XXIèmes Journées Internationales d'Economie Monétaire et Bancaire, Nice, Juin 2004

WAITE David, *The economic significance of small firms,* Journal of an industrial economics, Vol. 21, 1973

WALLOT Hubert et BARBEAU Patrice *Entre l'entrepreneur et l'entreprise, faut-il choisir ?* Organisations et territoires, Vol. 10, n°2, 2001

WATSON John, *External funding and firm growth : comparing female and male controlled SMEs,* Venture Capital, vol.8, n°1, January 2006

WESTHEAD Paul et WRIGHT Mike *Contribution of novice, portfolio and serial founders located in rural and urban areas* Regional studies vol. 33.2 1999:

WESTHEAD Paul, UCBASARAN Deniz et WRIGHT Mike *The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues* Entrepreneurship Theory and Practice; summer 2001

WESTHEAD Paul UCBASARAN Deniz et WRIGHT Mike *Difference between private firms owned by novice, serial and portfolio entrepreneurs : implications for policy makers and practitioners* Regional studies vol. 37.2, 2003

WIKLUND Johan et SHEPHERD Dean A., *Aspiring for and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities,* Journal of Management Studies, December 2003

WIKLUND Johan, DAVIDSSON Per, DELMAR Frédéric, *What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth,* Entrepreneurship Theory and Practice, Spring 2003

WILLIAMSON Oliver, *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications,* New York, The Free Press, 1975

WILLIAMSON Stephen D., *Costly monitoring, loan contracts, and equilibrium credit rationing,* The Quarterly Journal of Economics, Feb. 1987

YAMI Saïd., *Petite entreprise et stratégie collective de filières,* Revue française de gestion 2003/3, n° 144, p. 165-179.

YIN Robert K., HEALD Karen, *Using the case survey method to analyze policy studies,* Administrative Sciences Quarterly, vol. 20, September 1975

YIN Robert K., *The case study crisis : some answers,* Administrative Sciences Quarterly, vol. 26, march 1981

ZAHRA Shaker A., YAVUZ Isil R., UCBASARAN Deniz, *How much do you trust me ? The dark side of relational trust in new business creation in established companies,* Entrepreneurship, Theory and Practice, July 2006

ZAMIR Shmuel, *Rationality and Emotions in ultimatum bargaining,* Annales d'Economie et de Statistique n° 61, 2001

ANNEXES

1a. Courrier introductif auprès des banques

1b. Courrier introductif auprès des chambres consulaires

1c .Courrier de présentation de la démarche auprès des porteurs de projet

2. Démarche envers les porteurs de projet pour aborder l'entretien de financement

3. Matrice ordonnée de synthèse

4. Typologie des porteurs de projet vus par les conseillers financiers

5. Méta matrice inter sites

Annexes

Annexe 1a

Stéphane FOLIARD
Chercheur en Sciences de Gestion
80 route de Saint Romain
42370 RENAISON
06 08 73 51 16

Monsieur le Directeur,

Objet : participation à une recherche universitaire

Membre du laboratoire européen de recherche en entrepreneuriat ERMMES, je prépare actuellement une thèse de Doctorat ayant pour thème le financement des porteurs de projet, c'est-à-dire des personnes ou des groupes de personnes souhaitant créer ou reprendre une entreprise de petite taille pour la première fois. Mon objectif est d'explorer, d'analyser et de comprendre les déterminants de l'entretien de financement et plus particulièrement les variables qui vont faire que le conseiller financer décidera de suivre ce projet ou au contraire ce qui va l'en dissuader.

Une première approche des mécanismes a montré qu'interviennent de nombreuses variables de part et d'autre des parties en négociation telle que la présentation orale du projet par le demandeur ou la politique commerciale de la banque pour ne citer que celles-ci. Je suis persuadé que certains porteurs de projet ne sont pas financés alors qu'ils pourraient l'être en termes de risque – rentabilité, par la méconnaissance des mécanismes de cet entretien de financement, par la présentation très approximative qu'ils vont faire étant souvent impressionnés, par le rôle qu'ils essayent de jouer pour emporter la partie mais qui, en fait, les discrédite.

D'un point de vue pratique, ce travail doctoral doit également apporter des outils aux acteurs du terrain. Mon objectif est à ce niveau de démystifier la relation banque – créateur, de remettre cette relation à sa juste place pour aider les parties à mieux se connaître pour mieux communiquer et mieux se comprendre.

D'un point de vue méthodologique, mon travail suivra les étapes suivantes :

1. Entretiens avec des porteurs de projet avant et après l'entretien de financement pour savoir comment ils envisagent la relation et comment ils l'ont vécue.
2. Parallèlement, entretiens avec des conseillers financiers pour savoir comment ils perçoivent le prospect et quels sont les éléments autres que financiers qui vont les inciter à engager une démarche ou au contraire les conduire à arrêter prématurément la relation.

Ce premier travail permettra de mettre en évidence les variables principales qui seront la base d'un travail de modélisation.

3. Réalisation de deux questionnaires parallèles autour de ces variables à administrer auprès de porteurs de projets financés ou non et auprès de conseillers financiers.
4. Traitements des données affinées par de nouveaux entretiens.

Pour mener à bien ce travail s'inscrivant dans une volonté politique forte valorisant la création d'entreprise, j'ai besoin d'un partenariat fort avec les établissements bancaires des territoires concernés par ma démarche, pour bénéficier d'un contact étroit et bien évidemment confidentiel avec les acteurs, comme le prévoit la Charte Nationale des Thèses.

Mon but n'est pas de connaître les déterminants de l'analyse du risque des banques et leurs critères propres de financement, ceci fait bien entendu partie d'un savoir-faire confidentiel. Mon objectif se situe en amont lors de la première rencontre souvent déterminante et il consiste à percevoir je le répète les éléments non financiers qui vont inciter le conseiller à engager une démarche (monter un dossier) ou au contraire les éléments rédhibitoires qui vont l'en dissuader.

Souhaitant sincèrement que nous puissions collaborer, je vous prie d'agréer mes sincères salutations.

Stéphane FOLIARD

Annexe 1 b

Stéphane FOLIARD
80 route de Saint Romain
42370 RENAISON
Laboratoire de recherche ERMMES
Université du Sud Toulon Var
Ecole Doctorale Management Information Finance
Université Jean Moulin Lyon III

M. Jean-Bernard DEVERNOIS
Pdt de la CCI du Roannais
4 rue Marengo
42300 Roanne

Objet : participation à une recherche universitaire

Membre du laboratoire européen de recherche en entrepreneuriat ERMMES, je prépare actuellement une thèse de Doctorat ayant pour thème le financement des porteurs de projet, c'est-à-dire des personnes ou des groupes de personnes souhaitant créer ou reprendre une entreprise de petite taille pour la première fois. Mon objectif est d'explorer, d'analyser et de comprendre les déterminants de l'entretien de financement et plus particulièrement les variables qui vont faire que le conseiller aura « envie » de monter un dossier ou alors ce qui va l'en dissuader.

Une première approche des mécanismes a montré qu'interviennent de nombreuses variables de part et d'autre des parties en négociation telle que la présentation orale du projet par le demandeur ou la pression des objectifs commerciaux sur le conseiller pour ne citer que celles-ci. Je suis persuadé que des porteurs de projet ne sont pas financés alors qu'ils pourraient l'être en termes de risque – rentabilité, par la méconnaissance des mécanismes de cet entretien de financement, par l'appréhension des primo créateurs souvent impressionnés par l'institution bancaire ou par le rôle qu'ils essayent de jouer pour emporter la partie mais qui, en fait, les discrédite.

D'un point de vue pratique, ce travail doctoral doit également apporter des outils aux acteurs du terrain. Mon objectif est à ce niveau de démystifier de financement bancaire pour aider les parties à mieux se connaître pour mieux communiquer et mieux se comprendre. Les porteurs doivent être mieux armés pour présenter leur projet de vie

professionnelle et en négocier le financement, permettant ainsi de créer de la valeur et de l'emploi.

D'un point de vue méthodologique, mon travail suit les étapes suivantes :

5. Entretiens avec des porteurs de projet avant et après l'entretien de financement pour savoir comment ils envisagent la relation et comment ils l'ont vécue.
6. Parallèlement, même travail auprès des conseillers financiers pour savoir ce qui est important pour eux dans la relation avec un prospect.

Ce premier travail permettra de mettre en évidence les variables principales qui seront la base d'un travail de modélisation.

7. Réalisation de deux questionnaires parallèles autour de ces variables à administrer auprès de porteurs de projets financés ou non et auprès de conseillers financiers.
8. Traitements des données affinées par de nouveaux entretiens.

Pour mener à bien ce travail s'inscrivant dans la valorisation de la création d'entreprise, j'ai obtenu l'accord de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat de Roanne qui m'a autorisé à rencontrer les porteurs de projets artisanaux. Afin que ce travail soit pertinent et représentatif du territoire roannais, j'ai besoin de rencontrer des entrepreneurs relevant du commerce et de l'industrie en respectant bien évidemment une totale confidentialité, comme le prévoit la Charte Nationale des Thèses.

Souhaitant sincèrement que nous puissions collaborer, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, mes sincères salutations.

Stéphane FOLIARD

Annexe 1 c

Stéphane FOLIARD
80 route de Saint Romain
42370 RENAISON
06 08 73 51 16
stephane.foliard@free.fr

PARTICIPATION A UNE RECHERCHE UNIVERSITAIRE

Le financement des créateurs d'entreprise

Menant une recherche sur le financement des commerçants et des artisans souhaitant créer leur première entreprise, je vous propose de vous rencontrer individuellement afin de discuter de votre expérience. Je souhaite mettre en évidence les éléments de l'entretien de financement qui vont faire que le banquier aura envie de monter votre dossier, ou au contraire ceux qui vont l'en dissuader. Mon objectif est de pouvoir fournir des outils de préparation à cet entretien afin que tous ceux qui devraient être financés le soient effectivement et que leur dossier ne soit plus rejeté pour des problèmes de présentation du projet au cours du premier entretien avec la banque.

J'ai besoin de vous de deux manières :

- Aujourd'hui, je souhaite discuter de votre expérience afin de mettre en évidence les éléments importants influençant l'envie du banquier de monter votre dossier de financement ;
- Courant 2006, je vous ferai remplir un questionnaire afin de voir parmi tous ces éléments, lesquels sont les plus importants.

Les informations recueillies ne serviront qu'à ce travail de recherche et je m'engage à une totale confidentialité.

Merci de me laisser vos coordonnées :

Nom, prénom :

N° de téléphone :

Date prévue pour l'entretien de financement :
(même approximative)

Annexe 2 : Démarche envers les porteurs de projet pour comprendre l'entretien de financement.

Nous avons souhaité au départ travailler sur les deux acteurs de l'entretien de financement. Notre démarche envers les porteurs de projet a été la suivante : nous sommes entré en contact avec les deux chambres consulaires présentes sur Roanne en prenant directement rendez-vous avec la personne en charge de la création d'entreprise. Lors de la prise de rendez, nous laissons un courrier expliquant notre démarche[312]. Afin de donner davantage de crédit à notre courrier, nous l'avons rédigé en utilisant en illustration des éléments issus de notre réflexion personnelle préalable, éléments vécus par le chercheur dont la scientificité reste à prouver. Rencontrer des porteurs de projet s'est avéré assez délicat. Nous avons dû procéder à plusieurs relances pour rencontrer ces responsables et avoir l'autorisation de contacter les créateurs. Nous aurions pu agir de manière différente en nous concentrant sur les entreprises nouvellement créées. Cela nous aurait éviter de perdre du temps, les coordonnées que nous cherchons étant cette fois publiques et parues dans un Journal d'Annonces Légales. Nous avons rejeté cette démarche car elle présente pour nous un biais important qui est de se concentrer sur des entreprises ayant obtenu leur financement, laissant de côté tous les projets rejetés. Nous avons finalement pu rencontrer les personnes voulues et être autorisé à intervenir au cours des sessions de formations de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Roanne, « **Les lundis du créateur** » et dans les cessions mensuelles des « **Formations préalables à l'installation** » de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat de Roanne. Au cours des mois de décembre 2005 à mars 2006, nous avons rencontré près de cinquante créateurs d'entreprise. Chaque intervention au cours des formations a lieu en fin de séminaire. Nous sommes présenté par le responsable consulaire au groupe de stagiaires, puis nous faisons part de l'objet de notre démarche. Notre objectif est de recueillir certaines informations sur le degré d'avancement du projet et la date prévue de rencontre avec les banques ainsi que les coordonnées téléphoniques des créateurs. Un support de présentation a été élaboré[313]. La seconde phase consiste à l'approche longitudinale des porteurs de projet dans leur démarche auprès des banques. Nous n'avons pu isoler que trois cas : ce sont des porteurs qui ont pris contact très récemment avec les banques pour le financement de leur projet et qui acceptent notre démarche. Nous les avons revus peu de temps après leur premier rendez-vous avec une

[312] Annexe 1 b

[313] Annexe 1 c

banque et la décision de celle-ci.

Interlocuteur	**Activité**	**Durée**	**Date**	**Résultat**
M P	Plâtrier peintre, reprise	45’	Avril 2006	Accord
Mme A	Vente de 4x4, création	45’	Mai 2006	Accord
M F	Carrossier, reprise	1 h 15	Mai 2006	Refus

Les entretiens se sont déroulés selon la même manière et avec la même méthodologie (collecte et traitement de l’information) que pour les conseillers financiers avec comme préalable une demande de précision sur l’activité future, puis une question principale : « **d’après vous, quels sont les éléments qui ont fait que le banquier (ne) vous a (pas) financé** ». Les résultats de cette seconde approche de la dyade porteur de projet – conseiller se sont avérés décevants. En effet, au-delà des difficultés liées au suivi de la démarche des acteurs, nous nous sommes heurté à un élément important : l’avis de porteur de projet est très fortement influencé par le résultat de l’entretien et de la demande de financement en général. Les porteurs de projet ont beaucoup de mal à sortir de leur réaction « à chaud » et leur analyse est trop partisane.

Si nous avons à reprendre cette démarche, nous devons mettre en place un outil de collecte nous permettant de sortir de cette focalisation sur le résultat pour permettre au porteur de projet de s’exprimer sur les conditions préalables à cette décision. Nous devons pouvoir contourner cette subjectivité très marquée, en proposant, par exemple, une démarche sous forme de questionnaire construit à partir des éléments mis en évidence dans notre recherche sur les conseillers. D’importantes précautions doivent également être prise lors de la rédaction et de l’administration du questionnaire afin de limiter les biais.

Annexe 3. Matrice ordonnée de synthèse

durée nécessaire pour un travail correct		- temps nécessaire à un travail réfléchi -dynamisme du projet : quantité de travail en un temps limité	temps	Motivation	cohérence entre le prospect et la vision future du projet
dynamisme ou non de la démarche					
maturité de la réflexion					
chambres consulaires	démarches administratives	- quantité de travail fournie par le porteur	exhaustivité des démarches administratives, commerciales et organisationnelles		
centre de formalité des entreprises					
direction du travail					
renseignement sur l'emploi d'un salarié					
caisses et cotisation					
possibilité de subvention					
financements annexes					
SOFARIS, contre garantie et conseil					
OSEO, financement, garantie et conseil					
définition de la cible	démarches commerciales				
contacts déjà noués avec des clients					
conditions commerciales accordées aux clients					
choix justifiés des fournisseurs					
contacts déjà noués					
conditions obtenues					
importance du produit et de ses débouchés					
chiffrage					
approche par					

budgets					
forme juridique choisie	démarches organisationnelles				
parties prenantes (famille)					
conseil juridique					
exhaustivité	originalité des informations trouvées	qualité du travail fournie par le porteur			
importance du travail personnel					
curiosité					
débrouillardise					
qualités des tiers et des contacts					
démarches préalables		adéquation du travail avec ce que l'on peut attendre d'un professionnel déjà en place			
épargne comme préparation du projet					
compréhension et appropriation des informations					
concret des informations et pertinence.					
exhaustivité des informations		qualité de la présentation	présentation écrite, Business Plan		
documents justificatifs					
caractère structuré des documents					
parallèle avec le métier initial du porteur					
tiers partie prenante dans la rédaction		origine du business plan			
implication du porteur de projet dans le BP					
les bons amènent les bons					
vision concrète du futur	informations sur l'activité future	apport du business plan			
support chiffré du dialogue					
pertinence des chiffres					

perspectives de développement					
BP optimiste ou pessimiste	informations sur le futur chef d'entreprise				
relevés de compte + avis d'imposition.					
informations personnelles					
fonctionnement personnel, besoins et revenus attendus					
propreté					
continuité professionnelle		continuité professionnelle	expérience du porteur	l'expérience du prospect et son impact sur le projet	
changement à 180°					
suite logique					
importance du passé et des réseaux, utilisation des contacts dans la nouvelle activité		utilité de l'expérience pour le futur			
professionnalisme du porteur, ce qu'il a déjà fait et comment					
les éléments du CV qui peuvent être un plus					
qualité d'artisan un peu à part					
sérieux de l'ancienne entreprise					
projection de l'expérience dans le futur					
connaissance du métier et des intervenants					
importance de la capacité à gérer		vision plus concrète du futur professionnel	expérience / projet		
projection dans le futur basée sur le passé.					
importance de l'entourage et des réseaux.					
rend le futur plus concret					

rassure sur la motivation profonde		volonté du prospect			
cohérence du projet avec le passé et l'image donnée par le porteur aujourd'hui, le passé comme garant du changement provoqué par le projet.					
prospect "taillé" pour le projet, est il capable de		un projet et une personnalité	porteur / projet		
taille du projet					
age du porteur					
le caractère du porteur permet de pérenniser l'affaire, est il assez fort pour faire pace aux difficultés, pour se faire payer ...					
taille du projet					
savoir être, commerçant					
détermination du porteur de projet					
comportement professionnel résultant d'un travail de fond, le prospect se conduit comme un professionnel déjà en place					
cohérence avec un style de vie (travailleur, hédoniste).					
cohérence avec l'entourage familial, implication de la famille dans les contraintes du projet		le projet comme choix de vie			
appropriation des chiffres					

perception du futur concret et des moyens à mettre en œuvre					
énoncé du projet comme la vision d'une vie future					
apport de l'entourage					
compréhension du futur et du chemin à parcourir					
envie de travailler		implication du porteur de projet			
capacité à travailler beaucoup					
raisons du lancement					
capacité à se poser les bonnes questions.					
épargne comme engagement personnel					

	Pressés	Négociateurs	Anciens chômeurs hésitants	Dépité	Artisans	Projet en cours	Prescrit	Ancienne Ecole	Chef d'entreprise	Ambitieux	Rêveurs	Décalés
NT	Celui qui veut que tout soit prêt pour hier	Attaque l'entretien sur les conditions commerciales proposées par la banque	Projet de survie, souvent très modeste et qui n'est que la continuation de leur situation actuelle		Clientèle décalée du monde bancaire et qui ne comprend pas le métier de banquier	Vient à la recherche d'informations sur le montage de son dossier	Rare	N'aime pas parler de ce qu'il a de peur que la banque ne saisisse ses biens				
CM		Il a tout vu, tout fait. Il demande le taux du prêt dans le couloir	Celui qui a touché une prime de départ et qui souhaite se lancer dans le commerce. Le commerce est un vrai métier qui ne s'improvise pas.	Présente un dossier faute de faire autre chose. Il ne croit pas en son projet et se trouve dans une spirale d'échec où la banque lui « mettra le coup suivant »	Celui qui connaît son métier. Les dossiers se ressemblent et l'existant permet d'appréhender le futur		Celui qui vient de la part de. Ok si le prescripteur est un professionnel ou un client, < 0 si il tente de forcer la main du conseiller.					
MB		Il veut tout négocier avant l'heure			Existence de similitudes entre les dossiers		Généralement quelqu'un qui vient parce qu'il a un problème ailleurs. Il existe un frein en cas de problème (ne pas se fâcher ave le prescripteur)					

MB	Ce sont des flambeurs avec des projets surdimensionnés , urgent. La plupart ne sont que des feux de paille, impossible à convaincre et qui restent avec une mauvaise image du banquier	Ils veulent absolument tout négocier avant même ce qui n'a pas encore été accordé.	Ils ont un projet d'entreprise car ils n'ont rien d'autre à faire. Ils sont entrés dans des programmes de formation destinés à des chômeurs ou à des salariés en reconversion. Ils ne se sentent pas l'âme d'un chef d'entreprise, d'ailleurs, ils n'en ont pas la carrure	Ce sont des prospects qui hésitent, qui n'ont pas confiance en eux, ils cherchent à montrer les failles de leur dossier pour que nous refusions le financement. Ils ne veulent pas s'engager et le thème des garanties est difficile à aborder					Ce sont des gens réalistes, réfléchis, structurés avec une capacité de gestion et un projet viable			
YF	Ceux qui veulent le financement pour hier. Pourquoi ce financement est-il aussi urgent ?	Les chasseurs de taux : la première question est combien vous me prêtez, à quel taux, avec quelles garanties ?		Les hésitants : ils veulent bien monter une entreprise, mais ils ne veulent pas prendre de risque. plus ceux qui veulent créer une entreprise parce qu'ils n'ont rien d'autre à faire		Ce sont des dossiers non finalisés. Le porteur vient chercher des informations et non pas un financement. Je pense que la banque est la dernière étape et non pas la 1ère			Ils connaissent parfaitement leur métier et veulent démarrer à leur compte. Ils ont le profil du chef d'entreprise, ils parlent de leur projet de manière très concrète en maîtrisant déjà les relations indispensables (clients et fournisseurs).	Ce sont ceux qui ont une idée révolutionnaire (pour eux), qui veulent changer le monde ou le bouffer. Ils vont toujours de l'avant. Cela peut se transformer en catastrophe comme en bonne entreprise. Tout dépend de la personne humaine		

BF			Ils ne croient pas vraiment à leur projet, ils n'ont pas grand-chose d'autre à faire. Ils ont souvent perdu leur emploi de salarié et on leur a conseillé de monter leur entreprise									
MF		Ils se moquent du travail du banquier, ils ne pensent pas qu'il puisse décider quelque chose										
CD		Commerçant ou prestataire de service au sens commercial, il veut tout négocier tout de suite. Il demande un taux avant de présenter le dossier.			Il connaît un domaine même si il ne sait pas communiquer . On remarque l'intérêt du dossier au cours de la négociation							
BC	Ils mettent la charrue avant les bœufs. Ils veulent aller trop vite et commence le business plan		Ils sont plus timides, hésitants dans leur démarche, lymphatiques , un peu sur	Dans une version push, la création d'entreprise est une conséquence	Avec un diplôme et un savoir-faire. Ils disposent d'une expérience intéressante				Ils ont des aptitudes à vendre leur projet. Ce sont des professionnels qui présentent			

	avant d'avoir réfléchi sur le fond.		le recul, toujours prudents sur les engagements financiers. Certains essayent de donner envie, d'autres non.	. Ils vont voir les banquiers dans une spirale de l'échec sans croire vraiment à leur projet. Ils prennent le refus comme la confirmation de leur échec	de l'entreprise, du patron qu'ils ont eu pendant leur apprentissage. Ce sont généralement des dossiers simples et basiques				des dossiers PME avec une bonne approche de la gestion.			
MV		Attaquent la négociation par « ouh là là, j'ai mieux ailleurs ». Certains sont joueurs et tentent le tout pour le tout sur les taux ou les garanties. Il y a les sincères et les pas sincères.	Ils se lancent parce qu'ils sont au chômage, ils créent un petit truc, sans ambition réelle, juste de quoi vivre ou survivre. Ces projet sont là pour boucher un vide et remplacer les allocations ASSEDIC.						Ce sont des personnes qui sont prêtes à diriger leur entreprise, ils sont bien préparés et souvent bien encadrés avec un entourage partie prenante dans l'affaire : femme comptable par exemple	Les utopistes pensent faire fortune, rien ne leur fait peur. Ils vont toujours de l'avant et en cas de problème, ils entrent dans une spirale cumulative	Ils présentent des projets hors normes en étant persuadés de détenir ma vérité et le moyen de gagner beaucoup d'argent. Ce sont des projets avec des activités originales ou surdimensionnés d'un point de vue financier.	Ce sont des projets qui ne collent pas avec le prospects comme un commerçant timide
MF	Ne pense pas faire de typologie mais reconnaît des similitudes entre les dossiers qui l'orientent dans ses décisions, il se base sur sa capacité reconnaître les bons dossiers.											
BF	Ne pense pas faire de typologie mais reconnaît des similitudes entre les dossiers qui l'orientent dans ses décisions, il appelle cela l'expérience.											
MDL	Distingue les lymphatiques et les dynamiques											

SYNTHESE	Ce sont des projets dont l'urgence est motivée par l'espoir de gagner rapidement de l'argent. Il manque souvent un vrai travail de fond et le temps de la réflexion sur la faisabilité réelle.	Le prospect a peur de se faire écraser par le conseiller. Il essaie de rentrer dans un rapport de force qui lui permettra de s'affirmer. Il commence l'entretien par discuter des conditions de prêt avant de discuter de l'accord de prêt.	Ce sont des porteurs de projet poussés dans cette démarche. Ils présentent leur dossier sans vraiment y croire, avec beaucoup d'hésitations et de retenue.	Ils souhaitent monter une entreprise mais ne sont pas convaincus eux-même du bien fondé de la démarche. Ils se montrent très prudents et attendent le refus de la banque comme la confirmation de leurs échecs.	Ce sont des projets simples et proches de ce qui existe déjà ailleurs. L'artisan bénéficie de son expérience et d'un métier au sens d'un savoir-faire professionnel. L'approche de la banque est nettement plus simple.	Porteur de projet en recherche d'informations, certains viennent prendre la température des banques, d'autres voient la banque comme une entreprise de conseil et non pas comme une entreprise commerciale	Ce sont des porteurs qui mettent leur relation comme élément moteur de leur projet.	Ce sont des porteurs qui donnent très peu d'information particulièrement sur leur situation patrimoniale soit par crainte du banquier, soit parce que c'est un sujet tabou	Ce sont des porteurs qui présentent les caractéristiques d'un chef d'entreprise en exercice : maturité, réseau, préparation, sens de la négociation, capacité de gestion, présentation physique, orale et écrite.	Ils sont persuadés d'avoir raison dans leur démarche et font tout pour parvenir à leurs fins, ils vont toujours de l'avant même si cela peut conduire à leur perte.	Ils présentent des projets hors normes en termes d'activité ou de montant sans se rendre compte de la très faible chance de réussite.	Ce sont des porteurs qui ne collent pas à leur projet soit par leur physique, soit par leur caractère ; ils savent plus ou moins consciemment que leur projet est difficile mais ils cherchent à sa persuader du contraire.
	Pressés	Négociateurs	Anciens chômeurs hésitants	Dépité	Artisans	Projet en cours	Prescrit	Ancienne Ecole	Chef d'entreprise	Ambitieux	Rêveurs	Décalés
Fréquence	4/11	8/11	6/11	4/11	5/11	2/11	3/11	1/11	4/11	2/11	1/11	1/11

Variables	NT	CM	MB	MB	YF	MF	BF	CD	MDL	MC	MV	SYNTHÈSE	VARIATIONS
Motivation	Curiosité, temps de réflexion, capable d'expliquer ce qu'il veut faire, avec qui et comment		Implication personnelle, capacité à travailler beaucoup, envie de faire	Motivation pour démarrer, pourquoi le projet. // entre motivation et projection dans le futur.	Importance du travail personnel sur le dossier. Cherche l'envie de travailler du prospect (approche psychologique) : visible dans la qualité du dossier. C'est le projet d'une vie : cherche la motivation pour aller au bout.	Visible dans le business plan. Apprécie les dossiers personnels.		Degré d'implication dans le projet	importance de l'homme avec un projet bien préparé, présenté sérieusement par des personnes qui savent ce qu'elles veulent faire, qui connaissent le marché, les clients, les partenaires.	doit s'être posé les bonnes questions		La motivation trouve son fondement dans les raisons du projet. Elle est visible au travers du travail et de l'énergie qui a déjà été engagée dans le projet. Elle se concrétise dans le degré d'implication et les responsabilités prises par le prospect, par exemple au niveau des garanties.	
					Implication personnelle dans le projet : cohérence + confiance	Les garanties demandées révèlent le degré d'implication et la compréhension du métier du banquier : confiance entre pro							
Temps	Investissement du porteur sur son projet : temps nécessaire à un travail correct et dynamisme ou non de la démarche			Projet mûrement réfléchi								il représente la durée nécessaire pour mûrir un projet et fournir un travail correct. A l'opposé, il traduit un manque de	

												dynamisme ou des hésitations.	
Démarches engagées	Chambre consulaire et démarche commerciale clients et fournisseurs, travail sur organisation	exhaustivité	Importance du produit commercialisé et des débouchés	Démarches commerciales engagées, choix justifié de la clientèle, chiffrage, approche par les budgets	Regarde le travail qui a été fait sur le dossier, surtout le travail personnel. Importance des démarches commercia-les : quoi, où, avec qui…	Expert-comptable : valide l'approche par la connaissance des marchés. Avis < 0 sur CMA et CCI : travail impersonnel. Aime la débrouillardi-se, la recherche de tout ce qui peut être un plus. Regarde l'organisa-tion future plus démarche commercia-les et partenaires plus ou moins bons			démarche commerciale : clients potentiels. Épargne = préparation du projet + engagement perso du créateur. Démarche auprès de tous les tiers qui peuvent apporter qq. chose à l'entreprise : renforce l'avis personnel du conseiller : la plupart des erreurs a été corrigée. le prospect doit faire le tour de la place pour aller vers les bons (banque, conseil...)	doit avoir fait le tour de la question. Doit s'être approprié toutes les informations obtenues	recherche dans tous les domaines susceptibles d'apporter quelque chose à l'affaire. Importance de qui a fait le prévisionnel : collaboration du prospect pour une bonne appropriation des chiffres : le prospect doit être capable de parler chiffres : approche concrète	les démarches traduisent le sérieux du prospect et son dynamisme professionnel par sa capacité à chercher et trouver des informations susceptibles de l'aider. Ces informations doivent être maîtrisées par le prospect : comporte-ment déjà professionnel	
Expérience du porteur	Suite logique d'un parcours professionnel, a priori < 0 si changement de direction	Importance du passé et des réseaux	Important pour un artisan, cherche à connaître le professionnalisme du porteur	Décortique le CV du créateur et ce que cela peut lui apporter dans son activité : éléments de cohérence : formation +	Les artisans et leur métier ont un traitement privilégié : il y a de la place pour de bons professionnels	Le + imp. = CV du créateur, expérience dans le secteur, imp. du métier et des connaissances, du sérieux			projection de l'expérience dans le futur	importance de la connaissance du métier, de son expérience professionnelle et personnelle, de son		élément fondamental : le projet est la suite d'un parcours professionnel : importance des connaissan-ces et des	

				parcours professionnel		de son ancienne entreprise …				environne-ment		réseaux	
Cohérence exp. / projet	Rassure sur la volonté profonde : motivation + cohérence	Projection dans le futur basée sur le passé, importance des réseaux : conseils, famille	Cohérence passé / futur					importance des tiers, de l'entourage : permet de rendre le futur plus concret		importance de la capacité à gérer		le projet doit être cohérent avec le passé du porteur et l'image qu'il donne aujourd'hui	artisan et métier : il y a de la place pour les bons profession-nels. La cohérence rassure sur la volonté profonde, elle rend le projet plus lisible.
Cohérence porteur / projet		Importance de la taille du projet et de l'âge du porteur	Idée de professionna-lisme et de projection dans le futur : est il capable de ? a-t-il le caractère pour pérenniser son affaire ?		Passe par l'appropriation des chiffres et de leur signification : approche concrète du prévisionnel, des moyens à mettre en œuvre. Un projet = vision d'une vie future	Projection dans le futur, cherche la capacité à gérer	le projet doit correspondre à un style de vie, un environne-ment. Qu'apporte l'entourage ?	cherche la cohérence entre le prospect et son futur attendu : image de professionnel. Elle passe par l'aspect physique, le savoir être.	le prospect doit être taillé pour son projet	recherche un comporte-ment professionnel le projet doit correspondre à un travail de fond		le projet est l'image d'une vie future, la cohérence est perçue par l'écart entre l'image immédiate du prospect et la projection de l'image perçue du prospect dans le futur en termes de capacités et de caractère. Le prospect doit s'être approprié son futur et l'avoir	importance de la taille du projet et de l'âge du porteur. Style de vie, entourage. Aspect physique et savoir être.

												compris.	
Secteur d'activité	Facteur exogène à l'entretien : secteur à risque	Existence de secteurs interdits		Existence de secteurs difficiles		Certains métiers - porteurs		existence de secteurs interdits		existence de secteurs plus difficiles : importance de l'expérience du prospect, de tout ce qui peut être un plus pour le projet	activité à risque <0	certains secteurs avec des statistiques de casse plus importantes sont proscrits.	garanties entourage expérience
Style de vie perçu			Passage de salarié à chef d'entreprise						épargne = style de vie + gestion personnelle projetable dans le futur			certains éléments sont symptomati-ques d'un style de vie et sont facilement projetables dans le futur : capacité d'épargne, de travail…	
Présentation écrite	Détaillée, prévisionnel précis, informations personnelles = sincérité + confiance	Importance des documents illustrant l'exposé, au caractère structuré du support.	Importance du business plan : chiffres	Regarde le caractère optimiste ou pessimiste du prévisionnel. Imp. de qui a fait le prévisionnel et comment : avec ou sans le client …	Pas une grande importance pour la forme : existence de critères d'apprécia-tion différents suivants le métier initial du prospect	beaucoup d'importance : cherche des perspectives de développe-ment et la motivation	la qualité du dossier révèle la qualité du prospect. Imp. de l'intervention de tiers connus : expert-comptable = professionnel Attention au plan construit de bas en haut		importance des démarches administrati-ves et commercia-les. Importance de la préparation et de la prescription : les bons amènent les bons et travaillent	pas trop d'importance au formalisme du business plan : un minimum de présentation et de propreté. Importance de la présentation de la situation personnelle	si mauvais montage ou absence de dossier : NON. Importance de la présentation : clarté, complet avec étude de la concurrence et de la zone de chalandise	elle est le reflet du projet par le sérieux qui lui a été accordé : qualité des informations, des tiers, de la sincérité	caractère pessimiste ou optimiste, informations personnelles, appropriation des données, qualité des tiers, intervenants, clarté, propreté

									avec des bons.				
Présentation orale	Importance du stress du client qui peut amener à des situations de blocage dans la discussion	L'idée doit être claire et sans improvisation, n'apprécie pas le manque de naturel : sincérité.	Prospect pas à l'aise, ne dit pas tout : manque de préparation : ne savent pas se vendre	Fait face au caractère agressif ou méfiant du prospect, établit un relationnel difficile à expliquer : confiance, envie de continuer à discuter, ou il y a quelque chose qui ne colle pas		Importance variable suivant le prospect. Importance de la transparence : le conseiller sent la personne : démarche intuitive.	recherche la capacité à gérer : il dit tout ce qui va mal en étant agressif sur certains points : teste le caractère du client : assez méchant pour se faire payer. La confiance passe par les réactions à ces questions : le prospect doit montrer que c'est lui qui connaît le projet et que c'est lui le pro.	le stress : déséquilibre le rapport de force en faveur du banquier. Problème avec ceux qui jouent un rôle : quelque chose à cacher… NON. Un prospect ne doit pas en faire des tonnes.	importance de la maîtrise du sujet // le tps passé à la préparation. Importance de la franchise : sinon NON. Le client doit avoir une approche plus préparée de l'entretien avec les points à aborder : il doit avoir une approche plus préparée que celle de la banque : c'est lui qui va mener sa barque : projection >0 du prospect	doit pouvoir répondre à où, comment, avec qui, quoi et pourquoi il a fait ses choix. C'est une présentation personnelle pour une bonne approche du projet et de la personne. Le prospect doit susciter l'envie soit par son projet, soit par son ressort	importance de comment est abordé le sujet : attitude positive et envie d'avancer. Le prospect vient pour vendre son projet. Attention aux hésitations = // avec situations difficiles en affaires	elle doit être sincère, professionnelle, sans hésitation, dynamique et donne envie	Stress, joue un rôle, méfiance, hésitation
		Le stress est <0 : pas naturel = quelque chose à cacher		Importance de la confiance mutuelle et d'un climat propice à la discussion : sinon NON		Doit faire preuve de franchise et de clarté.							
						Confiance : transparence, implication, exhaustivité							

Expérience du conseiller	Voir typo	Inconsciente, voir typo	Voir typo	Voir typo	Démarche pas naturel mais OK : voir typo	Pas de typo mais utilise son expérience pour faire des // entre certaines activités : crée un a priori + ou -		voir typo	découvre le prospect par une mise en situation dans un futur négatif : projection : l'expérience est importante pour la compréhension du fct humain.	l'envie est toujours liée à la personne, voir typo. Le conseiller doit se méfier des comportements opportunistes	permet de cerner rapidement un prospect	voir typo	
Infos fournies	= confiance			Recherche des infos sur la psychologie du prospect pour savoir à qui elle a affaire, fait parler sur le passé et sur l'environnement : essaye d'apprendre rapidement à la connaître = confiance	Importance de la pertinence des informations. Recherche des informations personnelles, une approche complète du produit et de la clientèle	Se déplace pour avoir son avis sur ce qui est à financer : le confiance passe par une image visuelle de l'existant.	le stress : peur d'être jugé /des informations personnelles : baisse de la transparence, baisse de la confiance : NON		l'intérêt du conseiller est de savoir comment il sera remboursé	importance de la transparence		elles permettent de cerner rapidement le projet et le profil psychologique du prospect pour trouver la confiance. Importance de la transparence.	stress : méfiance
Positionne-ment	Client en position d'infériorité et sur la défensive	Le conseiller prend le rapport de force à son avantage, il a une image de gens importants alliant méchanceté et sanction	Rapport de force favorable au conseiller qui mène le débat	Est fière de son travail. Connaît l'image dure des banquiers. Le prospect se sent en position d'infériorité : adopte des comportements différents de ce qu'ils sont (pas	Le conseiller mène l'entretien. Respecte le prospect + pédagogie car sait que c'est le projet d'une vie. Fait parler, cherche à gagner la confiance pour une relation	A une bonne estime de son travail qui le démarque de la banque : lui OK, la banque < 0	se place en position de force pour déstabiliser le prospect et le pousser à se dévoiler. A une haute opinion de son travail : il se démarque de la banque en général	position > du fait du côté technique du métier et des connaissan-ces : // avec expert-comptable …	importance de l'expérience : si le conseiller ne se sent pas fort dans la relation : il botte en touche et refuse le dossier. Existence d'in déséquilibre	approche négative / nouveau projet : trop de casse : ressenti comme un manque de confiance de la part des prospects pour un projet qui leur tient à cœur. Le		le prospect est en position d'infériorité, il est demandeur pour le projet de sa vie. Le conseiller mène l'entretien pour obtenir les informations qu'il cherche;	image de la banquea piori du prospect sur les banques

				chez les artisans), élément visible.	franche et sincère. Importance de l'image de sérieux du banquier. La banque est perçue comme le point noir de la démarche : l'enjeux est important et ils ne sont pas sûrs d'eux : appréhension, stress				psychologi-que : pb si prospect > conseiller	banquier est vu comme un juge + que comme un partenaire		la supériorité passe par ce pouvoir de décision et par des connaissan-ces professionnel les importantes. si le conseiller pense ne pas maîtriser l'entretien : il refuse le dossier.	
				Impose des règles de fonctionneme nt dans la relation au quotidien pour gagner en confiance : est fière de son travail									
						Imp. de son expérience et de ses réseaux + rôle de conseil							
						Bénéficie de l'image pro pour vendre, est aidé par une BDD = position de force / client							
Pression commerciale	Pas d'influence sur la décision de financement, l'entretien est un moment privilégié pour une offre commerciale	Masquée mais bien réelle : l'entretien est le moment pour vendre	Existence d'une véritable pression commerciale sur une quantité de produits invraisembla ble : sentiment de ne pas	Utilise chaque entretien pour essayer : prescription …	Pression bcp plus forte, susceptible de pousser à faire de mauvais choix, à essayer de croire dans un dossier	Présentée comme un état de fait.	pas de pression commerciale : les résultats de l'agence sont largement au dessus des objectifs			importante mais liée au développeme nt d'une seule agence : moins de pression mais plus de responsabilit és. Travaille davantage sur la marge		le premier entretien est un moment privilégié pour proposer une offre commerciale très importante : peut fausser le jugement	

			maîtriser toute l'offre. La pression fait augmenter ses « oui »			Importance de l'entrée en relation pour commercialiser de nb pdts						du conseiller	
Pression engagements	Exigences variables amplifiées par le conseillé, rôle de filtre du conseiller	Importance de la situation de la banque : leader : faire du chiffre mais que sur des bons dossiers. Si politique plus agressive : plus tolérants. La pression = démarche administratives lourdes et quotidienne : peu de place pour les prospects. Banque plus frileuse	Importance de l'apport personnel et des contre garanties possibles. Risque très encadré. Si pb : cela retombe toujours sur le conseiller. Le fait d'être bon vendeur permet un certain % de casse	> à la pression commerciale (aspect juridique) : cible son activité sur de bons prospects En cas de problème : augm. de la pression risque : spirale dont il est difficile de sortir	Au quotidien : repose sur de l'administratif. L'absence de délégation évite un biais avec le prospect. Importance de gagner la confiance des décideurs : expérience du conseiller	Pas d'intérêt à embarquer un client dans une galère : mauvais conseil + retour de bâton. Le risque = expérience	on ne fait pas d'omelette sans casser des œufs	pression importante amplifiée par le conseiller. Pression quotidienne. Si baisse de la pression : tentation d'être moins exigeant sur la qualité du prospect. Poids de la banque en tant que structure : procédure lourde.		importante du fait de l'autonomie des conseillers : la transparence permet une confiance réciproque	importance de qui décide le dossier : en interne dans l'agence ou au siège	la gestion du risque est la première priorité. Elle se matérialise par un suivi administratif lourd et une image du conseiller / décideurs. Le retour de bâton est important en cas d'échec. Faire du chiffre mais que sur des bons dossiers…	expérience du conseillerrés ultats commerciaux

Aspect physique + contact, relationnel	Pas d'importance sur l'aspect physique sauf cas extrême : alcool	Cohérence entre le physique et le projet		Pense que les banques travaillent au faciès : existence de critères totalement subjectifs pour le choix de monter le dossier.	Si le prospect a une mauvaise image, si il ne le sent pas : retenue immédiate : caractère irrationnel de ce ressenti / visage du prospect, à sa manière de s'exprimer, de le regarder : « si tu ne le sens pas, tu ne le fais pas ». idée de confiance a priori. Les voltes face sont très rares.	Pas d'importance	Travaille bcp au feeling : c'est un relationnel intuitif : envie d'être avec le prospect ou non. Imp. du physique : respect + projection de cette image dans la situation future du prospect face à ses clients. Il sent si ça passe ou pas.				importance de l'aspect physique et de la présentation du porteur : mélange de physique et de morale = première impression. Importance de l'aspect physique / ce que le prospect veut faire : // entre image privée et celle qui sera celle du prospect dans son affaire.	importance dans la relation d'éléments subjectifs : si tu ne le sens pas, tu ne le fais pas ! Projection de l'image du prospect dans une situation professionnel le.	aspect physique propreté grandes lignes du projet visage
Première impression	15', après exposé des grandes lignes du projet	5' : si > 0 = possibilité de retournement, si < 0, retournement très rare	De 5' à 10', décision prise à 50% sur le caractère humain et 50% sur l'aspect financier	10' utilise des questions piège sur le dossier pour connaître le d° de connaissance du prospect + avis sur les démarches engagées et cohérence	15' au cours de la présentation orale du dossier. Une hésitation dans la relation se traduit par de la méfiance, par la présence d'un problème : sans suite	30'	idée dès les premiers instants puis décision en 15'. Analyse le comportement du client : projette dans le futur ce qu'il voit : apparence, manière de vivre, environnement …	en moins de 15' : + rapide si envie de dire non	au 1er contact : le projet est il valable / activité; le prospect est il apte pour aller au bout : // avec le travail fait sur le dossier	l'idée se fait très vite : la démarche est de faire parler les gens et d'agir comme un empêcheur de tourner en rond.	15'	l'envie de monter un dossier ou non est très rapide : environ 10'. Si avis >0, retournement facile, l'inverse est rare le conseiller est un observateur qui cherche ce qui pourrait le dissuader de monter un dossier	

Éléments extérieurs			Méfiance / certains comptables et / prescription : il y a des problèmes ailleurs			Travail bcp en réseau : les bons amènent les bons				méfiance / la prescription : souvent un intérêt commercial du prescripteur			
Outils utilisés				Utilise une BDD interne à la banque pour comparer les prévisionnels : // avec le caractère pessimiste ou optimiste du montage		Outils d'aide à la vente : aug l'image pro : respect et signature du client							

Tables des matières

Remerciements et avant propos 5

Introduction générale 9

I.1. Intérêts d'un travail sur le financement des TPE 16
I.1.1. La dimension politique des créations de TPE 16
I.1.2. La place de la TPE dans la littérature 21
I.1.3. Les particularités du financement des TPE 24
I.1.3.1. La frilosité des banques 24
I.1.3.2. Les premières explications 26
I.2. Les objectifs de la recherche 30
I.2.1. Un intérêt théorique et méthodologique 30
I.2.1.1. Un intérêt théorique 30
I.2.1.2. Un intérêt méthodologique 32
I.2.2. Un intérêt pour les praticiens et les politiques 33
I.3. L'architecture de la thèse 34

Partie 1 : Spécification du financement d'une nouvelle TPE 37

Introduction de la Première Partie 38

Chapitre 1. Les TPE, de quoi parlons-nous ? 41

Introduction du chapitre 1 42
1.1. Vers une recherche sur les TPE 42
1.1.1. Appréhender les TPE par un double travail de typologie 43
1.1.2. La justification d'une recherche entrepreneuriale sur les TPE 44
1.1.3. Les courants de pensée 47
1.2. La nécessité de dépasser les définitions quantitatives de la TPE 50

1.2.1.	Que signifie la taille d'une Très Petite Entreprise	50
1.2.2.	Comment mesurer la taille de la TPE ?	52
1.2.3.	Le problème de la taille dans la théorie des organisations	53
1.3.	**Une approche qualitative de la TPE**	**57**
1.3.1.	Organisation et administration d'une Très Petite Entreprise par son créateur –propriétaire - dirigeant	61
1.3.1.1.	L'homologie entrepreneur – TPE	62
1.3.1.2.	Les objectifs du dirigeant de TPE et son attitude face à la croissance	65
1.3.1.3.	Le rôle de l'entrepreneur	77
1.3.2.	La proxémique aiguë pour éclairer la spécificité de la TPE	83
1.3.2.1.	Spécificité, diversité et positionnement des formes organisationnelles	83
1.3.2.2.	La proxémique aiguë pour appréhender la TPE	85
1.3.2.2.1.	*La loi proxémique de MOLES et ROHMER (1972)*	*85*
1.3.2.2.2.	*L'effet de grossissement et d'égotrophie*	*88*
1.3.3.	Une approche par la proxémique collective territoriale	91
1.3.4.	La proxémique territoriale et les réseaux sociaux	97
1.3.4.1.	La dimension humaine et la finalité des réseaux	98
1.3.4.2.	L'encastrement du projet dans un territoire	101
Conclusion du chapitre 1		**104**

Chapitre 2. Projet de création de TPE et entrepreneuriat 109

Introduction du chapitre 2		**110**
2.1.	**La population au cœur de notre réflexion**	**112**
2.1.1.	Les professionnels	112
2.1.2.	L'entrepreneur novice au cœur de notre réflexion	114
2.2.	**Porteurs de projet et processus entrepreneurial**	**118**
2.2.1.	Entre gestation du projet et gestion de la TPE	121
2.2.2.	Le processus entrepreneurial daté pour les TPE	126
2.2.3.	La formalisation du projet entrepreneurial dans la phase de gestation	127

2.3. Appartenance des TPE au champ de l'entrepreneuriat 131
2.3.1. La dialogique individu - captation de valeur 131
2.3.1.1. La nécessaire interprétation de la valeur nouvelle 132
2.3.1.1.1. La dialogique de BRUYAT 132
2.3.1.1.2. L'insertion des porteurs de projet TPE novices 133
2.3.1.1.3. Création de valeur nouvelle, innovation et créateurs reproducteurs ou imitateurs 134
2.3.1.1.4. La captation de valeur nouvelle ou existante. 138
2.3.1.1.5. Une nouvelle représentation de la valeur : la notion de captation 140
2.3.1.2. Changements pluriels de l'entrepreneur novice et nouvelle représentation de la dialogique 141
2.3.2. Le caractère entrepreneurial des TPE 148
Conclusion du chapitre 2 150

Chapitre 3. Positionnement épistémologique et cadre méthodologique 153

Introduction du chapitre 3 154
3.1. Une approche positiviste aménagée 155
3.1.1. Notre cadre de référence 156
3.1.2. Besoins épistémiques du chercheur 159
3.2. Position méthodologique et intersubjectivité particulière 163
3.2.1. Holisme et individualisme 163
3.2.2. Principes d'intersubjectivité contradictoire relayée 167
3.2.2.1. L'intersubjectivité contradictoire 170
3.2.2.2. L'aspect contradictoire relayé de l'intersubjectivité 174
3.3. Un ensemble de propositions issues de l'expérience 175
3.3.1. Une démarche personnelle préalable 175
3.3.2. Un principe et des propositions 177
3.3.3. Première approche de la modélisation de l'entretien de financement 189
3.4. Une méthodologie adaptée 191
3.4.1 Une approche hypothético inductive ouverte 191
3.4.2. Implications pour la recherche 195

3.4.2.1. Construction du guide d'entretien exploratoire 197
3.4.2.2. Les techniques d'entretiens 198
3.4.2.3. Avantages et limites de l'approche 202
Conclusion du chapitre 3 205

Conclusion de la Première Partie 206

Partie 2 : Vers une modélisation intersubjectiviste de l'entretien de financement. 209

Introduction de la Seconde Partie 210

Chapitre 4. Origine et construction de l'objet de recherche 211

Introduction du chapitre 4 212
4.1. La demande de prêt 212
4.1.1. Prêter : une activité à risques 212
4.1.2. Le prêt bancaire, un financement par défaut ? 214
4.2. Une triple expérience professionnelle 218
4.2.1. La banque comme première approche de la TPE 219
4.2.2. Un projet de création et les banques comme partenaires 224
4.2.3. Une reconversion vers la formation autour de la petite entreprise 227
4.2.4. Une interrogation personnelle persistante au travers de ces expériences 229
4.3. Précisions de l'objet de recherche 230
4.3.1. Éléments théoriques de construction de l'objet de recherche 231
4.3.2. Asymétrie d'information ex ante et rationalité de la prise de décision 232
4.3.3. Le rationnement du crédit sur le marché des TPE 239
4.3.4. L'adaptation des banques 245
4.4. Le terrain et des objectifs 249
4.4.1. Les objectifs de la démarche. 251

4.4.2. Une approche unilatérale de l'entretien de financement. 252
4.4.2.1. Les différentes approches possibles et le choix en faveur des conseillers financiers. 252
4.4.2.2. Entretiens non directifs et approche exploratoire 254
4.4.2.3. Construction de l'échantillon et saturation théorique 255
4.4.2.4. Résultats de l'approche exploratoire 262
4.4.3. Conséquences pour notre recherche 265
Conclusion du chapitre 4 267

Chapitre 5 : Exploration et modélisation empirique 269

Introduction du chapitre 5 270
5.1. Exploration et méthodologies 270
5.1.1. Approche abductive dans sa globalité 270
5.1.2. L'étude de cas qualitative inductive 273
5.2. Construction de notre terrain 281
5.2.1. Recommandations méthodologiques 281
5.2.2. Modalités d'accès au terrain 282
5.3. Collecte de données 285
5.3.1. Le guide d'entretiens semi-directifs 286
5.3.2. La démarche intersubjective contradictoire relayée 293
5.3.3. Techniques de collecte de données 294
5.4. Exploitation des données 297
5.4.1. Traitement des données 298
5.4.1.1. Le codage ouvert des données 298
5.4.1.2. Le codage axial 300
5.4.2. Analyse des données 301
5.4.2.1. Principes d'analyse de données 301
5.4.2.2. Matrice mixte de comparaison des cas 304
5.4.2.3. Méta-matrice ordonnée 307
5.5. Résultats détaillés et modélisation empirique 310
5.5.1. Les éléments contextuels influençant l'envie de financer une TPE 310
5.5.1.1. La pression commerciale 311

5.5.1.2. La pression en termes de gestion du risque 314
5.5.2. La cohérence entre présent et futur 318
5.5.2.1. Les motivations du porteur de projet perçues par le conseiller financier 319
5.5.2.1.1. La motivation comme moteur du projet. 320
5.5.2.1.2. La motivation : le pourquoi du projet 322
5.5.2.2. L'utilité de l'expérience du porteur de projet perçue par le conseiller financier 323
5.5.3. La construction de la relation de confiance 324
5.5.3.1. La perception des capacités comme élément moteur de la relation 325
5.5.3.2. La sincérité comme préalable à toute discussion. 327
5.5.3.3. Le positionnement pendant l'entretien 328
5.5.3.4. Le ressenti du conseiller 329
5.5.3.5. Les échanges entre les parties 329
5.5.3.6. L'utilisation d'heuristiques par les conseillers financiers 331
5.5.3.7. L'intervention des tiers 334
5.5.4. Synthèse et modélisation de nos résultats 337
Conclusion du chapitre 5 341

Chapitre 6 : La décision de financer une TPE, une question de confiance entre les parties prenantes 343

Introduction du chapitre 6 344
6.1. La relation de confiance 346
6.1.1. Un point sur la confiance et l'entrepreneuriat 346
6.1.2. La confiance, de quoi parlons-nous ? 348
6.1.2.1. Approche cognitive de la confiance 349
6.1.2.2. Le moment « autre » de la confiance 352
6.1.2.3. L'intensité de la confiance 354
6.1.3. Les composantes de la confiance appliquée à la relation de financement 359
6.1.3.1. Les composantes de la confiance appliquée aux affaires 359
6.1.3.2. La perception de la compétence du porteur de projet 365

par le conseiller
6.1.4. Quelques variations de la confiance 371
6.2. Les conventions comme bases de la confiance 373
6.2.1. Principes de la théorie des conventions 373
6.2.2. Financement et théorie des conventions 379
6.2.2.1. La convention de financement 379
6.2.2.2. Approche bilatérale des conventions et possibilité de tensions 383
6.2.2.2.1. L'approche conventionnaliste des conseillers financiers 383
6.2.2.2.2. L'approche conventionnaliste du porteur de projet 383
6.2.2.2.3. Les tensions entre conventions 385
6.3. La théorie des parties prenantes 387
6.3.1. Les bases de la théorie des parties prenantes 387
6.3.2. Le porteur de projet et les parties prenantes 390
6.4. Conclusion et modélisation théorique 392
Conclusion du chapitre 6 394

Conclusion de la Seconde Partie 396

Conclusion générale 397

C.1. Les apports de la recherche 401
C.1.1. Les connaissances transversales 401
C.1.2. Les contributions conceptuelles de la recherche 404
C.1.2.1. Les spécificités de la démarche de la TPE 405
C.1.2.2. Les spécificités de l'entretien de financement 406
C.1.3. Les contributions managériales de la recherche 407
C.1.4. Les contributions méthodologique et épistémologique 408
C.1.5. Les apports pour le chercheur 410
C.2. Les limites de la recherche 410
C.2.1. Les limites méthodologiques 410
C.2.2. Les limites théoriques 411
C.3. Les voies de recherches futures 412

Bibliographie 415

Annexes 448

Index des Figures 484

Index des Tableaux 486

INDEX DES FIGURES

Figure I.0.1 :	Nombre de créations d'entreprises de 1997 à 2007	14
Figure I.0.2. :	Evolution du stock d'entreprises en France de 1997 à 2007	15
Figure I.0.3.	Montant des moyens investis au démarrage de l'entreprise	25
Figure I.0.4. :	Différentiels de taux pratiqués entre les TPE et les GE	28
Figure 1.01 :	Évolution de la recherche en PME, selon TORRES (1998)	48
Figure 1.02 :	L'attitude face à la croissance	73
Figure 1.03 :	Positionnement des TPE, PME, GE	85
Figure 1.04-a :	La bulle phénoménologique	88
Figure 1.04-b :	La paroi entre ici et ailleurs	88
Figure 1.05 :	L'enchevêtrement des bulles phénoménologiques sur un même territoire	94
Figure 1.06 :	L'intersection des bulles phénoménologiques et la réduction de l'incertitude	97
Figure 2.01 :	Le processus d'effectuation d'après READ et SARASVATHY (2004)	116
Figure 2.02 :	Influences de l'environnement sur le processus entrepreneurial	124
Figure 2.03 :	La cohérence des 3 B et le conseiller financier	129
Figure 2.04 :	La dialogique individu / création de valeur, d'après BRUYAT 1993	123
Figure 2.05 :	La captation de valeur, d'après PATUREL	141
Figure 2.06:	Captation de valeur, changement global et positionnement des pratiques en entrepreneuriat.	146
Figure 3.01 :	Les cinq pôles de la production de recherche	157
Figure 3.02 :	La perception de la réalité	161
Figure 3.03 :	Entre holisme et individualisme	166
Figure 3.04 :	Modélisation a priori du financement des porteurs de projet	190
Figure 3.05 :	Le design de la recherche	196
Figure 4.01 :	Construction de l'objet de recherche dans une approche positiviste aménagée	218
Figure 4.02 :	Le *redlining* sur le marché du crédit	241
Figure 5.01 :	La boucle récursive selon DAVID (1999)	272
Figure 5.02 :	Construction de l'intersubjectivité contradictoire relayée	294

Figure 5.03 :	Organisation de la feuille de collecte des données	297
Figure 5.04 :	Abstraction et catégories, extrait de la méta matrice ordonnée	308
Figure 5.05 :	La décomposition de la pression de la banque sur le conseiller financier	311
Figure 5.06 :	La décomposition de la cohérence présent / futur perçue par le conseiller	319
Figure 5.07 :	La décomposition de la confiance	325
Figure 5.08 :	Modélisation de la construction de l'envie de financer	339
Figure 5.09 :	Zone de cohérence globale du projet et envie de financer, les 3 C	340
Figure 6.01 :	Connaissance et confiance	349
Figure 6.02 :	Continuum de l'intensité de la confiance	355
Figure 6.03 :	Le modèle des 3 E et la zone de cohérence du projet	366
Figure 6.04 :	Le modèle des 3 E et la confrontation intersubjective du porteur de projet et du conseiller	368
Figure 6.05 :	Modèle des 3 E, modèle des 3 F et perception globale du conseiller	370
Figure 6.06 :	Synthèse de l'envie de financer, éclairée par la théorie	393
Figure C.01 :	Le cheminement de notre recherche	400

INDEX DES TABLEAUX

Tableau I.0.1. :	Les TPE en chiffres (source INSEE)	14
Tableau 1.01 :	Les déterminants de l'attitude face à la croissance	71
Tableau 1.02 :	Les traits de l'entrepreneur selon GARTNER (1985) et HILLAIRET (2003)	79
Tableau 1.03 :	Les typologies d'entrepreneurs	80
Tableau 1.04 :	D'une gestion spécifique à la proximité territoriale	107
Tableau 2.01 :	L'intensité du changement final pour le porteur de projet	145
Tableau 3.01 :	Le mode de collecte de données	169
Tableau 3.02 :	Typologie a priori des porteurs de projet	181
Tableau 3.03 :	Les différentes perspectives méthodologiques	194
Tableau 3.04 :	Les différents entretiens	199
Tableau 4.01 :	Créations et défaillances d'entreprises	232
Tableau 4.02 :	Entretiens exploratoires avec les acteurs de la banque	257
Tableau 4.03 :	Matrice thématique intersubjective	261
Tableau 5.01 :	Les méthodes d'accès au terrain	273
Tableau 5.02 :	Composition de l'échantillon et durée d'entretien	284
Tableau 5.03 :	Procédé par tradition de recherche d'après MAXWELL (1999)	302
Tableau 5.04 :	Synthèse intersubjectiviste contradictoire relayée de certains éléments	306
Tableau C.0.1. :	Corrélation entre propositions initiales et résultats	403
Tableau C.0.2. :	Les propositions émanant du terrain	404

LE FINANCEMENT BANCAIRE DES CRÉATEURS DE TRÈS PETITES ENTREPRISES

Résumé : La recherche de ressources financières, notamment auprès des banques, est souvent problématique pour les porteurs de projet de création d'une entreprise de taille TPE sans expérience. Bien que les banques soient de plus en plus équipées d'outils informatisés d'aide à la décision, la première étape de l'attribution d'un prêt est l'entretien avec un conseiller financier qui va servir de filtre. Après avoir spécifié le concept de TPE et rattaché les démarches de création et de reprise au champ de l'entrepreneuriat, l'auteur de ce travail propose une modélisation intersubjectiviste de cet entretien en mettant en évidence les éléments déterminant l'envie du conseiller financier de concrétiser la demande du créateur. Ce modèle met en évidence trois catégories de phénomènes influant, à savoir le contexte général de la relation et plus particulièrement la pression de la banque sur le conseiller, des éléments perçus par le conseiller et projetés dans une situation professionnelle attendue et, enfin, des éléments constitutifs de la confiance entre les parties sans laquelle rien ne se fera. L'auteur soutient que l'envie du conseiller se construit sur des informations « soft », informations privatives de nature qualitative détaillées dans ce développement. Ces résultats ont été obtenus à partir de propositions nées de l'expérience professionnelle de l'auteur, par une double enquête de terrain menée sur le roannais auprès de dix-sept conseillers financiers. Ils sont ensuite éclairés par la littérature relative aux conventions, aux parties prenantes et aux théories de la confiance.

Mots Clés : Très Petite Entreprise, Porteur de projet sans expérience, Conseiller financier, Financement bancaire, Entrepreneuriat, Sciences de Gestion, Approche intersubjectiviste, Confiance.

THE BANK FINANCING OF A NOVICE ENTREPRENEUR WILLING TO START A VERY SMALL BUSINESS.

Abstract: The research of resources, notably from banks, is often problematic for entrepreneurs without experience willing to start a very small business. Although more and more equipped with computerized decision tools, the first stage of the attribution of a loan by a bank is the meeting with a bank manager who acts as a filter. Having specified the concept of very small enterprise in the French context and attached steps to the field of the entrepreneurship, the author of this research offers an intersubjectiviste conceptual framework of this meeting by putting in obvious place elements determining the desire of the bank manager to make concrete the request of the entrepreneur. This model puts in an obvious place three categories of elements having an influence: the general context of relation and more particularly pressure of the bank on the bank manager, perceptible elements by the bank manager and cast in an expected professional situation during the meeting and, finally, the determinants of trust. The author supports that the desire of the bank manager is built on "soft" information which are itemized. These results were acquired from proposals born in the work experience of the author, by a double set of case study research; these results are then enriched by literature.

Key words: novice entrepreneur, bank manager, very small firm, lending decision, entrepreneurship, intersubjectiviste methodology, trust.