

---

## **AVANT-PROPOS**

---

### **I.OBJECTIFS ET ORIENTATION**

Le titre de cet ouvrage, conçu pour servir de support à mon cours d'Entrepreneuriat et Petites et Moyennes Entreprises, destiné aux finalistes de Premier Cycle en Sciences Economiques et de Gestion, exprime une double préoccupation: initier les lecteurs (étudiants, chercheurs, créateurs d'entreprises...) aux réalités du monde dont traite l'entrepreneuriat, et présenter l'entrepreneuriat dans ses fondements théoriques et pratiques avec application au processus de création et de monitoring de la performance de la nouvelle entreprise.

Le contenu de ce manuel constitue le premier volet de l'enseignement d'entrepreneuriat, le second volet, consacré aux politiques et stratégies d'aide à la création d'entreprises dans les pays en voie de développement, étant destiné à servir comme enseignement de second ou de troisième cycle.

Il sied de noter que l'approche utilisée dans la rédaction de ce manuel exclut nécessairement celle d'une présentation encyclopédique des théories et applications d'entrepreneuriat qui risquerait d'être trop elliptique voir superficielle ou encore celle d'une description détaillée et complète de l'activité entrepreneuriale dont la compréhension en profondeur serait difficile.

Ainsi, compte tenu de l'abondance des travaux existants sur l'entrepreneuriat qui obligent à faire des choix, à retenir certaines idées et à en occulter d'autres, l'accent est mis ici sur ce qui paraît le plus significatif et le plus intéressant pour les lecteurs. La subjectivité n'est pas bien sûr absente dans une telle démarche.

Finalement, en rédigeant ce manuel, la seule ambition de l'auteur a été de faciliter aux lecteurs l'étude d'une matière trop vaste par les synthèses simples et concises devant faire l'objet soit de commentaires par les enseignants d'une manière jugée indispensable, soit de compréhension et d'assimilation aisées par toute autre personne intéressée.

Telle qu'elle, cette édition de l'ouvrage sera, croyons-nous, non seulement utile mais surtout appréciée par de nombreux lecteurs.

## II. BIBLIOGRAPHIE

La bibliographie de base ayant servie à l'élaboration de ce support comprend les ouvrages suivants:

1. HERNANDEZ E.M., Le processus entrepreneurial: vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat, l'Harmattan, Paris, 1999
2. VERSTRAETE T. et SAPORTA B., Création d'entreprise et entrepreneuriat, les éditions de l'Ad reg , col de recherche a la pédagogie, Paris, 2006
3. MEUR (DE) A. -ET HONORE G., création entreprise, N. Servais, 48 éd., Bruxelles, 1996
4. RAPIN R., stratégie pour la création d'entreprise, édition internationale, Dunod, 2002
5. ABDELLATIF KHEMAKHEM, la dynamique de contrôle de gestion, Dunod 1976
6. LORIMO P., le contrôle de gestion stratégique. La gestion par les activités, Dunod, 1991
7. LORI MO, P., méthodes et pratique de la performance, les éditions d'organisation, 1997

## III. EVALUATION

Pour ce cours l'évaluation se fera de la manière suivante:

- |                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| - Interrogation                    | : 25%  |
| - Travail pratique (voir annexe 1) | : 25%  |
| - Examen final                     | : 50%  |
| - Total                            | : 100% |

Professeur Nicolas LOKOLE K. SHUNGU, Ph. D

---

## **CHAPITRE I**

### **GENERALITES SUR L'ENTREPRENEURIAT**

---

Dans ce chapitre consacré aux généralités sur l'entrepreneuriat, quatre points sont successivement abordés: définition des concepts d'entrepreneur et d'entrepreneuriat, place de l'entrepreneur dans la société, nécessité du développement de la mentalité entrepreneuriale, et organisation du cours.

#### ***1.1. DEFINITION DES CONCEPTS D'ENTREPRENEUR ET D'ENTREPRENEURIAT***

##### ***1.1.1. Entrepreneur***

Il n'y a toujours pas accord, dans la littérature, sur ce qu'est ou n'est pas un entrepreneur. Divers auteurs ont tracé un historique du concept d'entrepreneur (Hélène Vérin, 1982 ; Paul Laurent, 1989; Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis, 1995).

Le premier auteur considéré comme important est Richard Cantillon. Pour lui, l'entrepreneur est celui qui assume le risque de l'incertain, du non probabilisable ; il s'engage de façon ferme vis-à-vis d'un tiers, sans garantie de ce qu'il peut en attendre.

Pour Jean-Baptiste Say (1803), l'entrepreneur est celui qui réunit et combine des moyens de production. Sa conception est assez proche de celle d'un auteur contemporain Mark Casson (1991) pour qui l'entrepreneur assume une fonction de coordination.

Enfin, pour Joseph Schumpeter (1935), l'entrepreneur est celui qui introduit et conduit l'innovation. Celle-ci peut revêtir différents aspects: fabrication d'un produit nouveau, introduction d'une méthode de production nouvelle, conquête d'un nouveau débouché, conquête d'une nouvelle source de matières premières, réalisation d'une nouvelle organisation de la production. Pour Peter Drucker (1985), également, l'innovation est l'aspect essentiel de la fonction entrepreneuriale: seul mérite l'appellation d'entrepreneur celui qui bouleverse et désorganise, celui qui, pour reprendre une formule schumpétérienne, opère une «destruction créatrice».

Si de nombreux autres auteurs se sont intéressés à l'entrepreneur et en ont proposé des définitions, elles reprennent presque toutes les trois axes évoqués: la notion de prise de risque, celle de coordination organisation, et celle d'innovation. Pour Michel Marchesnay, c'est d'ailleurs la réunion de ces trois composantes, assomption du risque financier, esprit d'organisation, esprit d'innovation qui caractérise l'esprit

d'entreprise (ou la culture entrepreneuriale)

Une autre conception du terme entrepreneur est celle de Janet T. Landa qui attribue à l'entrepreneur le rôle de « combleur de vide ». Selon cet auteur, l'entrepreneur joue le rôle de « combleur de vide » dans les pays en voie de développement face à l'insécurité contractuelle et à la faiblesse du dispositif juridique destiné à faire respecter les contrats. Il s'agit notamment de sa capacité à créer des réseaux d'échange personnalisés en vue de réduire le coût inhérent au respect des contrats. Ce rôle de « combleur de vide » lui permet d'arriver quant même à créer et à maintenir en activité une entreprise dans un contexte tout à fait spécifique où l'incertain est nettement plus élevé que dans les pays occidentaux (Hernandez E-M).

Malgré leur apport non négligeable, ces différentes définitions du terme entrepreneur demeurent problématiques. En effet, le spéculateur, le parieur prennent des risques financiers, l'alpiniste, le navigateur solitaire prennent aussi des risques, pourtant aucun n'est un entrepreneur. Un responsable universitaire, un cadre d'entreprise ont rôle de coordination, d'organisation, ce ne sont pas non plus des entrepreneurs. Si on réserve le terme d'entrepreneur à ceux qui innovent réellement, bien peu méritent cette appellation. Un cadre doit se préoccuper de créer de la valeur dans son entreprise, s'il veut lui-même avoir de la valeur pour elle et réduire le risque d'être licencié, cela ne suffit pas à en faire un entrepreneur. Quant à la notion de « combleur de vide » telle que la conçoit Janet T. Landa, elle semble mieux correspondre au contexte des pays en voie de développement qu'à celui des pays industrialisés.

La conception adoptée dans ce manuel est empruntée d'Hernandez. Celui-ci considère l'entrepreneur comme l'INITIATEUR D'UN PROCESSUS COMPLEXE. Initiateur, car il est celui qui est à l'origine, qui ouvre une voie nouvelle; processus, pour montrer l'importance du temps et le caractère organisé des phénomènes en jeu; complexe, pour faire ressortir la grande variété des éléments à considérer et leur interdépendance.

Un modèle correspondant à cette conception est proposé dans le chapitre 5 de ce cours et exploité dans la deuxième partie pour étudier le comportement entrepreneurial.

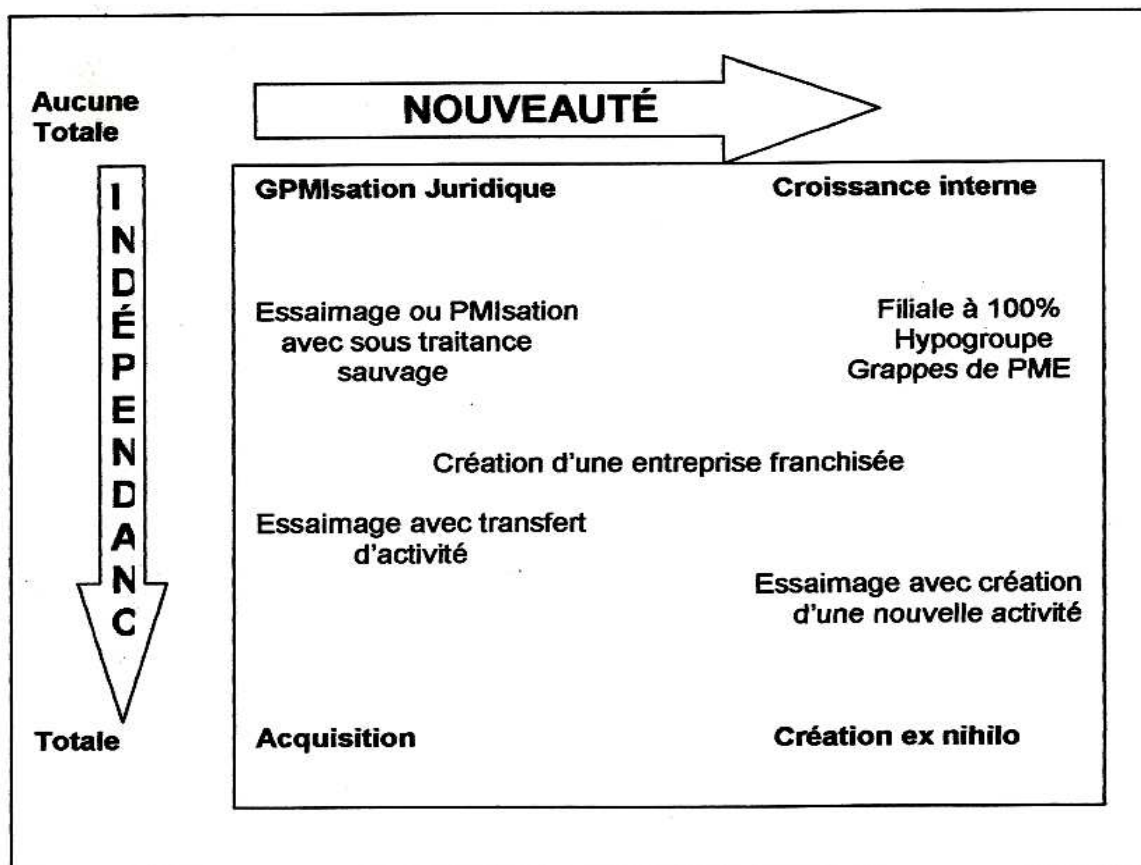
### **1.1.2. Entrepreneuriat**

L'entrepreneuriat est l'ensemble d'activités exercées par l'entrepreneur et consistant à entreprendre c'est-à-dire à créer une entreprise. Une conception du terme entrepreneuriat est celle proposée par Christian Bruyat qui dans sa thèse (1993) définit l'entrepreneuriat comme la dialogique individu/création de valeur. Une autre est celle donnée par Roger

D. Hisrich (1991) qui définit lui le concept d' « entreprenance » comme « le processus qui consiste à créer quelque chose de différent et possédant une valeur, en lui consacrant le temps et le travail nécessaires, en assumant les risques financiers, psychologiques et sociaux correspondants et à en recevoir les fruits sous forme de satisfaction pécuniaire et personnelle ».

Comme on le voit, l'entrepreneuriat ne peut être défini qu'en faisant référence à l'entrepreneur. L'entrepreneuriat peut revêtir divers aspects. Christian Bruyat (1994) en propose une typologie selon deux axes; la nouveauté de l'unité créée, et son indépendance par rapport à une entité préexistante.

Le tableau ci-après fait ressortir les divers aspects que peut prendre la démarche entrepreneuriale au sens large du terme:



La PMisation juridique qui est le transfert à une structure juridique indépendante d'une activité préexistante dans l'entreprise.

1. La croissance interne qui est la création d'une filiale par un entrepreneur qui veut développer ou élargir ses activités en créant pour cela un cadre juridique nouveau.

2. Le franchisé qui représente la création d'une nouvelle activité commerciale, industrielle ou de service en suivant le modèle mis au point par le franchiseur et avec son appui.
3. L'essaimage qui consiste à aider un salarié à se lancer dans une activité indépendante. Au démarrage l'essaimé travaille souvent en sous-traitance pour son ancien employeur (l'essaimeur), puis petit à petit diversifie sa clientèle et conquiert son indépendance véritable.
4. L'acquisition ou reprise qui est l'achat d'une entreprise préexistante par un acheteur détenteur de capitaux.
5. La création ex nihilo qui est la forme la plus pure d'entrepreneuriat. Ici, un individu, seul ou avec quelques associés, crée une entreprise indépendante ne se reposant sur aucune structure préexistante. Pour certains auteurs, seul ce type de création où rien ne préexiste mérite le nom d'entrepreneuriat. Le «summum» de la démarche est la création ex-nihilo d'une entreprise innovante, et certains puristes s'inscrivant dans la lignée de Joseph Schumpeter et de Peter F. Drucker considèrent que seul ce créateur mérite véritablement le nom de l'entrepreneur.

Dans ce manuel, il est essentiellement question de création ex nihilo qu'elle soit innovante ou non.

## **1.2. PLACE DE L'ENTREPRENEUR DANS LA SOCIETE**

La place occupée par l'entrepreneur varie d'une société à l'autre. Ainsi, par exemple, l'entrepreneuriat occupe une place quasi mythique dans le modèle anglo-saxon par rapport au modèle européen. Il n'est donc pas surprenant que le champ de l'entrepreneuriat soit beaucoup plus développé dans les pays tels que les Etats- Unis, le Canada et le Royaume-Uni.

S'agissant particulièrement des USA, on constate que dans ce pays, de nombreuses universités ont une chaire d'entrepreneuriat, des revues académiques y sont exclusivement consacrées (tel par exemple le « Journal of Business Venturing, Entrepreneurship Theory and Practice»), un colloque annuel organisé par Babson Collège réunit les chercheurs et donne lieu à la publication d'Annales (« Frontiers of Entrepreneurship Research »)... On peut donc dire aujourd'hui qu'aux Etats-Unis le domaine de l'entrepreneuriat a fait sa percée, a gagné son autonomie, et s'est affranchi des champs des sciences de gestion et des PME alors que dans les pays européens, comme dans d'autres pays, la situation est totalement différente, et le champ de l'entrepreneuriat est encore marginal.

En plus, on note à travers le monde que pendant qu'économistes et politiques sont parfaitement conscients de la nécessité de créer des entreprises, les grandes firmes diminuent régulièrement leurs effectifs en licenciant une partie de leurs salariés pendant que sur le plan de la création de l'emploi, les petites et moyennes entreprises connaissent une plus grande croissance de leur effectif par rapport aux grandes entreprises. D'où, l'idée de plus en plus soutenue selon laquelle les solutions au problème d'emploi sont plus à attendre du côté du travail indépendant ou des TPE (Toutes Petites Entreprises: entreprises individuelles sans salariés ou ayant un nombre réduit des salariés) que de grandes entreprises où les ravages du «downsizing» se poursuivent. Les Américains parlent de SOHO: Small Office Home Office ou d'OMC : One - Man Compagny. Dans de nombreux pays, des programmes d'aide financés par le budget de l'Etat se développent pour inciter les créateurs potentiels à créer les petites et moyennes entreprises.

### **1.3. NECESSITE DU DEVELOPPEMENT DE LA MENTALITE ENTREPRENEURIALE**

A travers le monde entier, le pacte social dominant a longtemps été celui du salariat, de l'emploi à vie, de la grande entreprise. L'individu en acceptant de devenir salarié échange sa soumission à une hiérarchie contre divers avantages: la garantie de l'emploi, la possibilité de progresser dans l'échelle sociale, l'assurance de bénéficier, lui et sa famille, des bienfaits de la solidarité, etc. C'est la consécration des grands groupes industriels et bureaucratiques, souvent fortement syndicalisés, avec un noyau stable de personnel largement majoritaire; une société salariale, rigide, industrielle, fordiste et hiérarchique. La vie sociale y est extrêmement structurée dans le temps. Les horaires sont stricts, normés et classiques, au niveau de la journée, de la semaine, de l'année. Ils sont respectés de la même façon. La vie elle-même est organisée sur un rythme ternaire: temps de la formation d'abord, temps du travail ensuite, temps de la retraite enfin. Elle est aussi structurée dans l'espace: le travail a lieu en usine, dans un atelier au fonctionnement bien précis, défini par un bureau des méthodes. Et souvent toute la carrière du salarié s'effectue dans la même usine, voir dans le même atelier.

Aujourd'hui, ce modèle s'essouffle. Hier largement majoritaire, il concernera demain un nombre plus restreint de travailleurs. Il va falloir passer d'une attitude quasi systématique de demandeur d'emploi à une attitude d'offreur de service, d'apporteur de compétences. Traitant de cette évolution, Bob Aubrey parle d'« entreprise de soi» et Alain Ehrenberg d'« entrepreneurs de notre propre vie» ; William Bridges indique lui « comment gérer Moi S.A. » et Robert Rochefort voit les années 2000 comme

celles de l'avènement du modèle de l'entrepreneur individuel, autonome et responsable, s'étendant à toutes les situations (y compris le salariat). Il ne s'agit probablement pas encore dans l'esprit de ces auteurs d'inciter chacun à créer sa propre entreprise et d'en finir définitivement avec le salariat, mais d'aborder ses problèmes de vie et d'emploi présent ou futur avec un esprit entrepreneurial comme le ferait un entrepreneur; cette nouvelle optique consiste, par exemple, à observer son environnement et à être sensible à ses besoins non satisfaits, à analyser ses compétences et à améliorer sa formation; à savoir travailler en équipe, participer à des groupes de projet, créer des réseaux et les animer; à être ouvert, prêt à s'investir, conscient qu'il faut toujours se remettre en question et s'améliorer.

Qu'en est-il dans les entreprises? A l'occasion de la parution de son 100ème numéro, la Revue Française de Gestion s'est intéressée à l'évolution du management à l'aube du XXI<sup>ème</sup> siècle. Trois auteurs, Jean-Claude Tarondeau, Alain Jolibert et Jean-Marie Choffray ont présenté les résultats d'une enquête auprès d'une trentaine de dirigeants des plus grandes entreprises françaises ayant pour objet d'une part de tenter d'évaluer les principales transformations ayant affecté le management des entreprises depuis vingt ans et d'autre part de s'interroger sur les innovations qui devraient marquer la gestion dans les dix ans à venir, et de repérer les enjeux essentiels en matière de management dans les prochaines années.

Cette étude fait ressortir l'importance que prendra la mentalité entrepreneuriale puisque l'esprit d'entreprise arrive en troisième position dans les préoccupations futures des entreprises (après la flexibilité et l'internationalisation). Les formes organisationnelles évoluent. Pour devenir plus réactives, certaines grandes entreprises abandonnent la forme pyramidale classique pour adopter la forme de réseaux de PME.

Ainsi, en France, par exemple, des groupes aussi importants que la Générales des Eaux ou Asea Brown Boveri (ABB) se sont-ils organisés ou réorganisés comme de constellations des PME. Ces nouvelles formes nécessitent, pour fonctionner de façon satisfaisante, un personnel ayant beaucoup plus l'esprit entrepreneurial que les anciennes organisations pyramidales.

On peut donc penser qu'à terme le développement de la mentalité entrepreneuriale aussi bien au niveau de chaque individu dans son comportement personnel (cf. la notion d'« entreprise de soi ») qu'au niveau interne à l'entreprise avec le développement d'activités nouvelles (cf. le concept d'entrepreneuriat) amènera un plus grand nombre à passer à l'acte et à devenir entrepreneur (cf. entrepreneuriat classique).



## **1.4. ORGANISATION DU MANUEL**

En plus de ce chapitre introductif consacré aux généralités sur l'entrepreneuriat, ce manuel est organisé autour de trois parties:

La première partie présente un état de la littérature théorique sur l'entrepreneuriat et permet de discerner quatre évolutions des interrogations sur les facteurs influençant la création de l'entreprise. Dans cette partie:

- le deuxième chapitre traite de la recherche et de l'influence du profil de l'entrepreneur ou créateur de l'entreprise. Celui-ci correspond à l'approche fondamentaliste;
- le troisième chapitre, examine la mesure de l'extrême variété des situations de création et d'entités créées. Il correspond à l'approche contingente ;
- le quatrième chapitre concerne les récentes analyses basées sur la «formation d'organisation, la création d'organisation, l'émergence organisationnelle... ». Il est qualifié d'approche processuelle.
- le cinquième chapitre porte sur un modèle stratégique intégrant la dimension temporelle et permettant de lier les différents modèles précédents et leurs différents types d'explication. C'est le modèle stratégique d'entrepreneuriat.

Dans la deuxième partie portant sur la mise en œuvre du processus entrepreneurial :

- le sixième chapitre consacré à l'idée de création de l'entreprise, traite des deux premières étapes du modèle stratégique proposé: l'Initiation et la Maturation;
- le septième chapitre examine la démarche stratégique du créateur d'entreprise, le choix d'une stratégie (Etape III Décision) et sa mise en œuvre (Etape IV Finalisation) ;
- le huitième chapitre aborde la question du comportement du créateur comme un facteur clé de réussite dans le processus entrepreneurial.

Dans la troisième partie portant sur la performance en création de l'entreprise :

- le neuvième chapitre consacré aux caractéristiques de la période de démarrage de l'entreprise;
- le dixième chapitre porte sur l'évaluation et l'explication de la performance en création de l'entreprise et;

- le onzième chapitre aborde la question des compétences entrepreneuriales et du rôle du créateur durant la période de démarrage de l'entreprise.

Ce canevas sommaire du manuel nous permet d'aborder la première partie de ce manuel qui porte sur les approches théoriques sur la création de l'entreprise.

---

## **PREMIERE PARTIE : APPROCHES THEORIQUES SUR LA CREATION DE L'ENTREPRISE**

---

La création de l'entreprise reste un thème très mineur pour les sciences de gestion dans la plus part de pays bien que les chercheurs s'y intéressent de plus en plus.

Parallèlement à cet effort, la recherche s'est développée et de nombreux travaux ont été publiés. Pourtant, il faut bien constater aujourd'hui que les résultats obtenus ne sont pas à la hauteur des efforts fournis et des espoirs entretenus par les scientifiques américains. Aussi, trouve-t-on dans les publications récentes, une remise en cause des recherches passées et une volonté de réorientation des travaux actuels.

Diverses raisons sont invoquées pour justifier cette remise en cause: la focalisation des recherches effectuées, les méthodologies utilisées, etc.

Une autre raison également invoquée est que les chercheurs en entrepreneuriat ont suivi le même cheminement que l'ensemble des chercheurs en sciences de Gestion. On peut décomposer celui-ci en quatre grandes étapes.

La première qualifiée par Maurice Thévenet et Jean-Luc Vachette de « fondamentaliste » consiste en une conception très unitaire du concept abordée selon une logique unique. Il s'agit de distinguer les caractéristiques permanentes du succès, le « one best way ». En entrepreneuriat la recherche du profil de l'entrepreneur qui réussit est caractéristique de cette démarche.

Pourquoi une telle situation? Les premiers chercheurs ont essayé de répondre à deux questions. Tout d'abord, ils ont tenté d'identifier les créateurs par opposition à ceux qui ne créent pas, de repérer dans une population ceux qui étaient les plus susceptibles de créer une entreprise. Puis, ils ont cherché des critères pour séparer les créateurs d'entreprises performantes et les inciter à se mettre au travail. Il apparaît, cependant, que la recherche de cette pierre philosophale a échoué.

La deuxième étape est celle de la contingence. Celle-ci relie l'efficacité à l'adaptation et à la cohérence du concept et de la situation. Il n'existe plus de solution universelle mais seulement des solutions appropriées aux caractéristiques de la situation. La conception universaliste fait une place à une approche relativiste appréciant l'opportunité des principes en fonction de la variété et de la mouvance caractéristique du

monde des entreprises. Pour Jean-Guy Mériot : « réfutant l'universalisme mais évitant tout autant les excès d'une perspective situationnelle dans laquelle chaque situation est unique, elle (la théorie de la contingence) retient la possibilité de dégager des analogies parmi certaines catégories de situations qu'elle regroupe, et souligne que la valeur d'un principe de management est « contingente » à une configuration de facteurs et leurs interrelations dans le cadre de ces situations types ainsi définies ». En entrepreneuriat les chercheurs ont mesuré l'extrême variété des situations de création et des entités créées. Ils se sont aperçus qu'il y avait parfois plus de différences entre deux créateurs qu'entre un créateur et un non créateur.

La troisième étape est l'approche en termes de processus. Celle-ci rompt totalement avec les deux précédents. Ici les concepts ne correspondent plus à des notions discrètes, isolables dans le temps mais recouvrent des phénomènes en évolution et dont l'évolution même constitue le sens. Pour Thévenet et Vachette, cette approche du processus met l'accent sur deux aspects principaux. La relation et l'interaction qui comptent plus que les éléments eux-mêmes. Cette relation est évolutive dans le temps, le processus renvoie à une approche diachronique de l'organisation et de son fonctionnement: « elle s'oppose donc (Gaudin) aux approches fixistes du monde où l'on fige des relations et l'état des notions et des concepts ». En entrepreneuriat elle correspond à toutes ces publications récentes où il n'est plus question du créateur et de ses caractéristiques mais de « formation d'organisation, de création d'organisation, d'émergence organisationnelle... »

Deux auteurs, William D. Bygrave et Charles W. Hofer, ont parfaitement traduit ce changement de centre d'intérêt en entrepreneuriat, ce passage du fondamentalisme au processus à travers quelques questions clés qu'ils ont posées sur l'entrepreneuriat. Celles-ci sont résumées ci-dessous.

**Tableau 1.1 Quelques questions clés en entrepreneuriat.**

Questions clés en entrepreneuriat	
Centrées sur l'entrepreneur	Centrées sur le processus entrepreneurial
1. Qui devient entrepreneur ?	1. Qu'est ce qui permet de percevoir les opportunités d'une manière efficace et performante?
2. Pourquoi devient-on entrepreneur?	2. Quelles sont les tâches clés pour créer avec succès des nouvelles organisations ?
3. Quelles sont les caractéristiques des entrepreneurs qui réussissent?	3. Dans quelle mesure ces tâches sont-elles différentes de celles mises en œuvre pour diriger avec succès?
4. Quelles sont les caractéristiques des entrepreneurs qui échouent?	4. Quelles sont les contributions spécifiques de l'entrepreneur à ce processus?

La quatrième concerne l'approche stratégique. Proposée par Hernandez, le modèle stratégique est une approche augmentée en considération de toutes les caractéristiques et les contraintes du processus entrepreneurial de trois modèles précédents et comprend quatre étapes; l'initiation, la restauration, la décision et la finalisation.

Dans le cadre de cette 1<sup>ère</sup> partie, de notre ouvrage, nous nous proposons de suivre l'évolution des modèles d'entrepreneuriat proposés par les chercheurs au travers de ces quatre grandes étapes de la recherche en sciences de gestion (fondamentalisme, contingence, processus et approche stratégique). L'abondance des travaux oblige à faire des choix, à retenir certaines idées et à en occulter d'autres. Nous mettons l'accent sur ce qui paraît le plus significatif, le plus intéressant, la subjectivité n'est pas bien sûr absente d'une telle démarche.

---

## **CHAPITRE II**

### **APPROCHE FONDAMENTALISTE DE CREATION DE L'ENTREPRISE**

---

L'approche fondamentaliste est celle qui considère la création de l'entreprise comme une fonction de la personnalité de l'entrepreneur c'est-à-dire de ses caractéristiques psychologiques. Elles correspondent d'abord à ce que les Américains appellent « the trait approach » et ensuite à d'autres modèles plus complexes faisant intervenir d'autres variables que la personnalité de l'entrepreneur. Les plus connus sont les modèles de Shapero qui date de 1975 et celui d'André Belley qui constitue une variante du modèle proposé par Shapero.

#### **2.1. THE « TRAIT APPROACH »**

Le «trait approach» ou «approche par les caractéristiques» est celle qui s'intéresse à la personnalité du créateur (entrepreneur), ses origines, sa formation, etc. Le « trait approach» est un modèle qui a suscité un grand intérêt et donné lieu à de multiples recherches. Il ne s'agit pas ici d'en faire une description exhaustive mais simplement de relever les plus significatives.

Un auteur Canadien, André Belley (1990), a recensé les travaux réalisés et en a fait une présentation synthétique qui est ici utilisée.

Trois sujets spécifiques ont été étudiés par cet auteur: le besoin d'accomplissement, l'intensité du lien de contrôle et la propension à la prise de risque.

##### **2.1.1. Le besoin d'accomplissement (*Achievement motivation-need for achievement*)**

De toutes les caractéristiques personnelles supposées associées à la création d'entreprise le besoin d'accomplissement est sans conteste la plus ancienne et la plus connue. Les travaux de Mc Clelland (1961, 1965, 1969) ont popularisé cette notion et contribué à sa mise en avant. D'après cet auteur, les entrepreneurs se caractérisent par un besoin élevé d'accomplissement. Ils préfèrent être responsables de la solution des problèmes, établir leurs propres objectifs et les atteindre par leur seul effort. Ils ont également tendance à prendre des risques modérés en fonction de leurs habiletés et recherchent une mesure immédiate de leur performance qu'ils trouvent dans le profit.

Les travaux de Mc Clelland ont, par la suite, été très critiqués. D'autres chercheurs, ont démontré que ce besoin n'était pas déterminant dans la décision de créer une entreprise, et que des personnes, autres que les créateurs, pouvaient également le posséder à un niveau élevé. Aujourd'hui, ce critère est certes considéré comme un des attributs de l'entrepreneur, mais seul il ne peut être utilisé comme en étant un indicateur. Le besoin d'accomplissement est donc une notion qui, bien qu'intéressante, ne peut pas servir pour discriminer dans une population les créateurs des non créateurs.

### ***2.1.2. L'internalité du lieu de contrôle (Locus of control)***

Avec la notion précédente, l'internalité du lieu de contrôle a été la notion la plus étudiée dans la littérature entrepreneuriale. En quoi consiste-t-elle? Il s'agit de la perception qu'a ou non un individu de pouvoir contrôler ce qui lui arrive. On parlera de lieu de contrôle interne si l'individu a le sentiment que, par son comportement, il peut influencer ce qui lui arrive; et de lieu de contrôle externe dans le cas inverse. Différentes études ont montré que les créateurs ont un lieu de contrôle interne les incitant à agir plus que ceux ayant un lieu de contrôle externe.

Malheureusement d'autres études ont fait ressortir que l'internalité de lieu de contrôle n'est pas le monopole des entrepreneurs mais se retrouve à un même niveau chez des managers par exemple. Ce critère ne constitue donc pas à lui seul un bon indicateur de l'entrepreneuriat. Il s'agit, comme pour le besoin d'accomplissement, d'une notion intéressante pour étudier et comprendre le processus de création d'entreprise mais ni seules ni combinées elles ne peuvent être utilisées comme facteurs discriminants.

### ***2.1.3. La propension à la prise de risque ( Risk-taking propensity)***

Créer une entreprise c'est incontestablement accepter de prendre des risques. Pour Belley (1990), ces risques sont de différentes natures. Le premier risque est financier: créer c'est souvent engager tout son avoir et en cas d'échec devoir rembourser des dettes pendant des années. Le second est professionnel: quitter un emploi pour créer c'est renoncer à certaines certitudes sans savoir de quoi exactement demain sera fait, c'est affronter l'inconnu; en cas d'échec retrouver un emploi salarié n'est pas toujours évident, une faillite récente ne constitue pas la meilleure carte de visite auprès d'un employeur potentiel. Le troisième risque est d'ordre familial: créer c'est, au moins pendant les premières années, accepter de se consacrer plus à son travail et moins à sa famille; c'est aussi accepter des sacrifices financiers quand le créateur ne peut que se rémunérer modestement; enfin l'échec, outre les difficultés financières qu'il implique,

est très déstabilisant et se traduit souvent par des difficultés familiales (voire même un divorce). Le dernier risque est d'ordre psychique, souvent l'engagement personnel du créateur vis-à-vis de son entreprise est tel qu'il s'y identifie totalement. Une réussite trop rapide va parfois de pair avec le développement d'une certaine mégalomanie. Quant à l'échec, souvent très mal vécu, il laisse parfois des traces indélébiles et nombreux sont les faillis qui ressassent indéfiniment le passé. Face à toutes ces difficultés potentielles, le créateur n'apparaît pas comme un risque-tout mais au contraire comme quelqu'un qui cherche à minimiser ces risques, ayant une propension à la prise de risques modérés.

Là encore, malheureusement, les résultats des différentes recherches ne permettent pas de conclure que la propension à la prise de risques modérés (moderate propensity for risk taking) soit une caractéristique qui permette de prédire le potentiel entrepreneurial. Ce critère seul ne permet pas de distinguer les entrepreneurs des autres individus.

Dans cette même perspective, la recherche d'un critère discriminant entre créateurs et non créateurs, entre ceux qui réussissent et ceux qui ne réussissent pas, d'autres traits ont été étudiés: tolérance de l'ambiguïté, comportement de type A, valeurs personnelles, idéologies d'affaires, autonomie, leadership, créativité, optimisme, etc.

Toutes ces recherches ont été vaines, et à ce jour aucun chercheur n'a encore trouvé le critère discriminant idéal. Ivan Bull et Gary E. Willard dans un article intitulé « Towards a theory of entrepreneurship » évoquent brièvement « l'approche par les caractéristiques » et, devant ces échecs, conclurent: «apparemment, il n'y a pas d'entrepreneur typique ».

Ces recherches se caractérisent par leur approche unidimensionnelle du phénomène entrepreneurial, l'étude de la personnalité du créateur et elle seule. D'autres auteurs conçoivent la création d'entreprise comme un phénomène complexe et multidimensionnel. C'est le cas de Shapero dont le modèle est examiné ci-dessous.

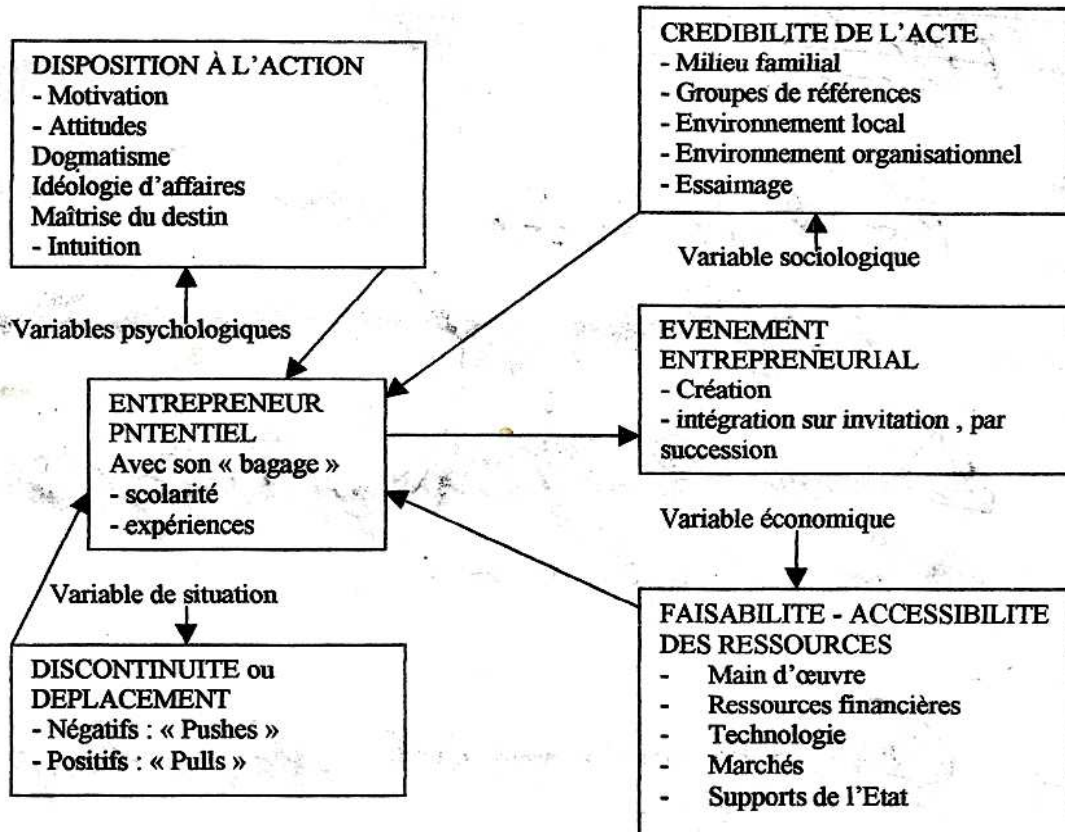
## **2.2. LE MODELE DE SHAPERO**

Il s'agit incontestablement du modèle d'entrepreneuriat le plus connu. Il date de 1975 et a souvent été repris et commenté par d'autres auteurs (Lacasse et Lambert, Neunreuther, Sweeney). Il a enfin été également complété et enrichi (Belley 1989 et 1990). Pour Shapero la création d'entreprise est un phénomène multidimensionnel, il faut pour l'analyser prendre en compte, en plus ces caractéristiques psychologiques du créateur, un certain nombre de facteurs contextuels. Pour cet auteur, ces



facteurs, repris dans le schéma ci-après, sont de trois ordres: la discontinuité, la crédibilité, la faisabilité.

Figure 2.1. Modèle de SHAPERO



En plus de sa personnalité propre, variable psychologique" trois autres variables, de situation sociologique et économique, influent sur le créateur potentiel' et entraînent le déclenchement de l'événement entrepreneurial.

### 2.2.1. La discontinuité ou déplacement, variable de situation

La discontinuité peut revêtir divers aspects et nous nous limiterons ici à une présentation rapide de ses formes les plus caractéristiques. On oppose en générale des situations ressenties comme négatives par le créateur potentiel et qualifiées de PUSHES et des situations ressenties comme positives et qualifiées de PULLS.

#### - Les situations négatives

Il peut s'agir de déplacements au sens physique du terme: des auteurs ont relevé la plus grande propension à la création dans certaines catégories de populations réfugiées, déplacées. La création constitue parfois leur seule possibilité d'intégration dans leur nouveau lieu de vie, Il peut s'agir de situations liées à l'emploi: chômage à la suite d'un licenciement ou

par impossibilité de trouver un premier emploi (exemple des jeunes diplômés universitaires qui devant l'impossibilité de trouver un emploi salarié, tentent l'aventure de la création d'entreprise); insatisfaction dans le travail, absence de possibilités de promotion, travail inintéressant, mauvaise ambiance, mauvaises relations avec la hiérarchie, etc.

Il peut s'agir de discontinuités diverses: la fin des études, la fin du service militaire, voire même la sortie de prison, etc.

### **- Les situations positives**

Elles sont plus rares que les précédentes, seulement 28% dans l'étude de Shapero contre 65% pour les précédentes: « Dans 65% de cas, l'unique ou première influence sur le créateur d'entreprise était négative. Ces remarques sont faites un grand nombre de fois: « licenciement d'un travailleur » ; « transfert du travailleur et refus de ce dernier » ; « désignation d'un imbécile comme chef d'un travailleur qui a travaillé pour la société pendant longtemps, nuit et jour » ; vente de la société par le patron. Seulement 28% des enquêtes se rappelaient d'influences positives ». Quels sont donc ces facteurs positifs qui peuvent agir comme catalyseur sur le créateur potentiel et l'amener à agir? Cela peut être la découverte d'un nouveau produit, ou celle d'un nouveau marché pour un produit existant; la rencontre d'un partenaire, d'un futur associé; une possibilité de financer la nouvelle activité ou la rencontre d'un gros client potentiel.

- En fin, il faut relever que ces deux catégories de facteurs ne sont pas mutuellement exclusives, mais au contraire, peuvent aller de pair et se renforcer. Ainsi une insatisfaction au travail et la possibilité de financer la future entreprise peuvent se renforcer et amener le créateur à prendre sa décision.

### **2.2.2. La crédibilité de l'acte, variable sociologique**

Pour Shapero, la crédibilité de l'acte constitue une condition essentielle de la création de l'entreprise. Selon lui, «pour mettre en place une entreprise qui est nouvelle, différente et novatrice, vous devez être capable de vous imaginer dans le rôle. C'est-à-dire que l'acte doit être crédible ».

La présence d'images d'imitation et d'une culture entrepreneuriale développée va favoriser le passage à l'acte. Cette variable sociologique intervient à différents niveaux.

#### **- La famille**

Son influence est déterminante. Cela constitue même un des rares points à faire l'unanimité parmi les chercheurs en entrepreneuriat. De nombreuses études ont démontré la surreprésentation des entrepreneurs

ayant un parent, le père ou la mère, lui-même entrepreneur, comparativement à la population en général. Cela constitue un facteur réellement discriminant de l'entrepreneuriat dans une population étudiée.

### **- *L'entreprise***

Certaines entreprises développent plus que d'autres une mentalité entrepreneuriale. L'entrepreneuriat y est encouragé. Plusieurs chercheurs ont consacré des travaux à ces entreprises qui cultivent la mentalité entrepreneuriale parmi leur personnel. Ils parlent « d'intrapreneurship » ou de « corporate venturing » (Covin Jeffrey G et Slevin Dennis P., Hornsby Jeffrey S., Naffziger Douglas W., Kuratko Donald F., et Montagno Ray V., Stevenson Howard H. et Jarillo Carlos J). Des entreprises vont même plus loin incitant leur personnel à créer leur propre unité. C'est l'essaimage (ou spin-off).

### **- *Le milieu professionnel***

Le milieu professionnel peut avoir une grande influence sur la création de l'entreprise. Ainsi, certains environnements sont plus propices à la création que d'autres et le pays comme les Etats-Unis n'ont pas le monopole de ce phénomène avec la célèbre Route 128 près de Boston. Ainsi, par exemple, en France, de nombreuses entreprises du secteur du plastique se sont créées dans la région d'Oyonnax (on a même parlé de plastic Valley en référence à la fameuse Silicon Valley Californienne). Quant à l'industrie du décolletage elle est très concentrée dans la vallée de l'Arve. Certains milieux professionnels sont plus propices à la constitution de ces réseaux qui facilitent la création d'entreprise. Pour José Arocena, « la réussite de la création est une affaire de réseaux. Beaucoup plus que tout autre considération, la capacité du créateur à se situer dans l'environnement institutionnel sera la condition fondamentale de la réussite ». De même pour Howard Aldrich, Ben Rosen et William Woodward, « l'accessibilité à des réseaux est une variable significative pour prédire les créations d'entreprises ». Et de nombreux autres chercheurs ont montré l'importance jouée par les réseaux dans le phénomène d'entrepreneuriat (Birley Sue, Dubini Paola et Aldrich Howard, Johannisson Bengt, Larson Andrea et Starr Jennifer A., Low Murray B. et Macmillan Ian C., Peterson Rein, Ronstaldt Robert et Wallot Hubert, etc.).

### **- *Le milieu social au sens large***

Le milieu social peut être plus ou moins favorable à la culture entrepreneuriale. Pour Weber, la religion constitue un déterminant essentiel, et le protestantisme aurait favorisé le développement de l'esprit capitaliste. En d'autres pays, par contre, l'attitude face à la création d'entreprise est plus ambiguë. Les individus les plus brillants sur le plan scolaire et

universitaire choisissent le plus souvent la haute fonction publique et les grandes sociétés que l'univers des PME et de la création d'entreprise.

### ***2.2.3. La faisabilité de l'acte, variable économique***

Pour créer son entreprise, l'entrepreneur doit accéder à certaines ressources. Les Américains parlent des 6 «M» de l'entreprise: Money, Men, Machines, Materials, Market, Management.

- Parmi ces six ressources, l'accent a surtout été mis sur la première, le capital de départ. Belley (1990) indique qu'il «n'a identifié aucune recherche qui ne confirme l'importance de la disponibilité du capital manquant et qui ne mentionne la carence de capital de démarrage comme étant inhibitive de la création de nouvelles entreprises. D'après lui, « lorsque le créateur n'a pas les fonds suffisants pour démarrer, il rencontre les plus grandes difficultés pour trouver le capital manquant. Le capital-risque intervient beaucoup plus comme capital développement que comme seed capital. Quant au capital-risque dit « de proximité» il ne peut vraiment se développer qu'à la faveur de dispositions fiscales particulièrement incitatives pour cette catégorie d'investisseurs que les Américains ont baptisés « Business Angels».
- Trouver une main-d'œuvre compétente peut s'avérer parfois difficile même en période de très fort chômage. La présence d'une main-d'œuvre qualifiée dans la zone d'implantation est donc un facteur à prendre en compte. Quant à son coût, il est déminant dans certaines industries et explique les délocalisations auxquelles on assiste à travers le monde dans le textile-habillement, la chaussure, l'électronique, etc.
- Trouver un encadrement compétent est également difficile pour une jeune entreprise car souvent elle ne peut pas offrir à ses cadres les mêmes avantages matériels qu'une grande société.
- Enfin l'accessibilité au marché ne va pas toujours de soi. Certains marchés sont totalement fermés (monopoles publics) ou tellement réglementés que l'arrivée d'un nouveau partenaire est pratiquement impossible. D'autres connaissent une situation oligopolistique, deux ou trois grandes firmes se partagent la clientèle et s'entendent pour éliminer impitoyablement tout nouvel arrivant.
- D'autres enfin sont largement ouverts mais déjà tellement encombrés qu'un nouvel arrivant ne peut s'imposer qu'en pratiquant des prix très inférieurs à ceux de la concurrence, ce qui bien sûr se fait au détriment de sa rentabilité et de sa pérennité.

### **2.3. MODELE DE BELLEY.**

Le modèle de Belley constitue une variante du modèle de SHAPERO. Il met l'accent sur l'opportunité d'affaires. En effet, bien que souvent utilisé, le modèle de Shapero a parfois été critiqué, certains chercheurs lui reprochant de ne pas mettre assez en avant telle ou telle variable ayant, pour eux, une importance déterminante.

Ainsi, pour André Belley, une dimension est déficiente dans le modèle de Shapero comme d'ailleurs dans l'ensemble des travaux de recherches consacrés à la création d'entreprises ; il s'agit de l'opportunité. Un de ses articles paru dans la Revue PMO a d'ailleurs pour titre: « Opportunités d'affaires: objet négligé de la recherche sur la création d'entreprises ». Timmons a dressé un inventaire des principaux modèles de création d'entreprise duquel ressort une constante: le peu d'importance accordée à la reconnaissance de l'opportunité d'affaires dans tout le processus. La majorité des modèles proposés par les chercheurs partent de l'opportunité comme si elle était acquise; d'autres n'en font même pas mention.

L'identification préalable d'une opportunité à exploiter constitue pourtant un des facteurs déterminants du choix de l'option de créer une entreprise. Ci-dessous, nous le définissons et donnons l'origine.

#### **2.3.1. Définition d'une opportunité**

Pour Belley, l'opportunité d'affaire est plus qu'une simple idée d'affaires car il faut en pressentir le potentiel d'exploitation pour en tirer profit. L'entrepreneur est celui qui juge quand et comment l'idée peut aboutir à une création d'entreprise réussie.

Pour lui, l'opportunité d'affaires est la confrontation de l'idée d'affaires avec la réalité socio-économique appelée à recevoir la création qui est envisagée.

Quant à G.P. Sweeney: le terme « d'entrepreneur » s'applique aux nombreuses personnes qui transforment les événements en opportunités ». Ceci amène à développer la notion de vision entrepreneuriale. L'importance de la notion de vision est maintenant largement reconnue par les chercheurs étudiant le phénomène de leadership. David B. Greenberger et Donald L. Sexton estiment que les entrepreneurs doivent avoir une vision comparable à celle des leaders: « Il est souhaitable disent-ils, que les entrepreneurs potentiels possèdent ce type de vision... Sinon, les entrepreneurs pourraient avoir à l'esprit une image abstraite de ce qu'ils ont l'intention d'accomplir, et ils doivent être capables de créer une image similaire dans l'esprit des autres ».

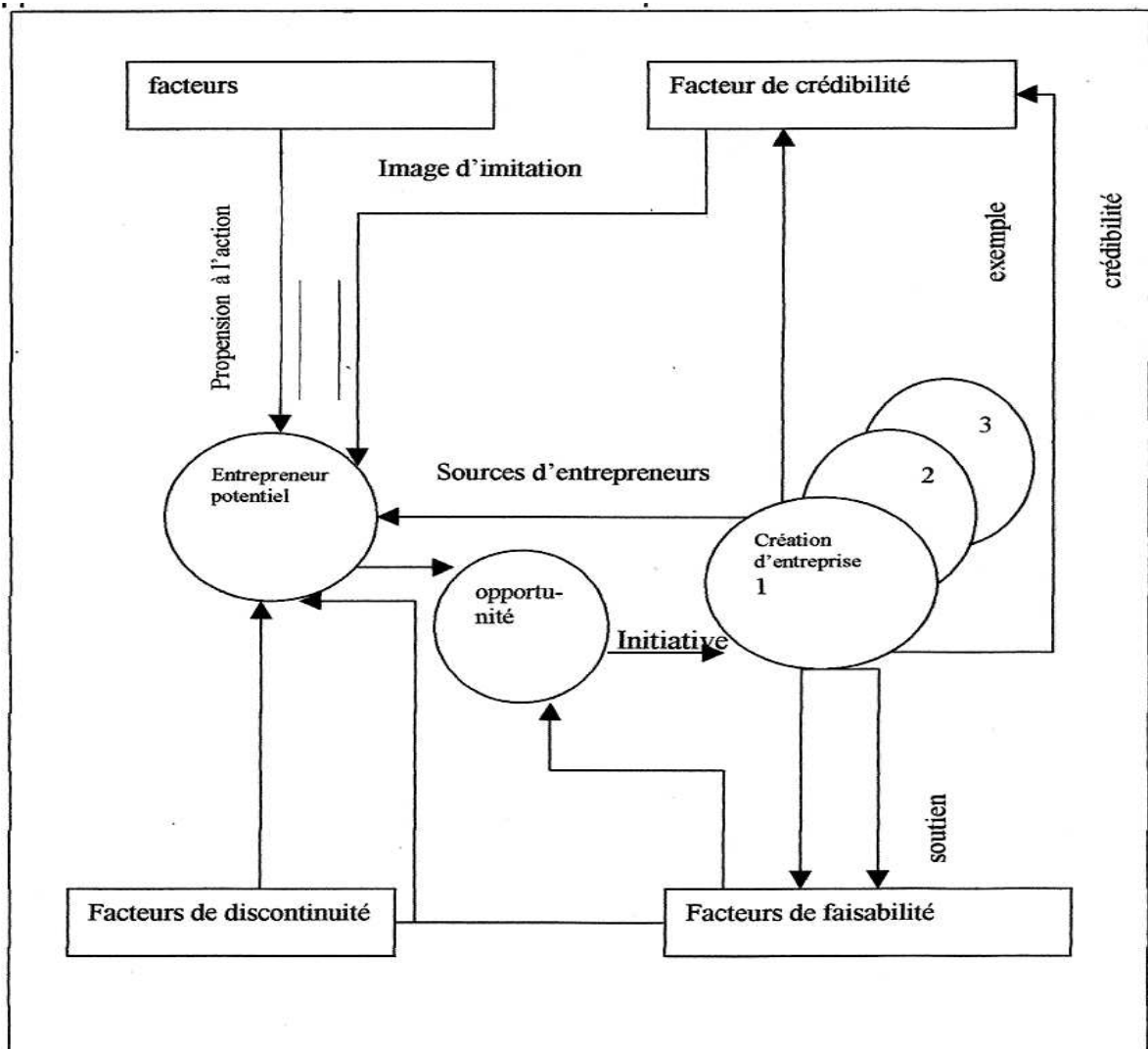
### ***2.3.2. L'origine des opportunités***

La lecture de la presse spécialisée donne une idée fausse des entreprises créées, elle accorde une grande place aux entreprises « high tech » alors qu'en fait elles ne constituent qu'une infime minorité parmi les milliers d'entreprises créées chaque année. Philippe Mustar, chercheur au Centre de sociologie de l'innovation de l'école des Mines de Paris, estime qu'il s'en crée environ plusieurs dizaines seulement dans différents pays industrialisés chaque année. Ceci ramène donc le phénomène « high tech » à sa juste mesure. Même si l'on parle beaucoup moins d'elles, les entreprises qualifiées par les Américains de « Pop" and mom businesses» (ou Pa and ma businesses) sont pourtant beaucoup plus nombreuses.

D'où viennent ces opportunités d'affaires? Les sources d'opportunités sont multiples mais d'importances très contrastées. La première origine, et de beaucoup la plus importante, est liée à l'expérience de l'entrepreneur, à son vécu professionnel ; ainsi l'ouvrier mécanicien ouvre un atelier de réparation automobile, l'ouvrier boulanger une boulangerie, et l'ouvrier boucher une boucherie... Souvent, les unités créées revêtent une absence totale d'originalité par rapport à celles dont sont issus leurs créateurs, pour reprendre une expression utilisée par les marqueteurs. C'est la règle du « me too ». Une deuxième origine moins importante, et sans lien avec l'expérience passée de l'entrepreneur, correspond à des circonstances diverses: rencontre avec un futur associé, exploitation d'une licence ou d'un brevet d'exploitation, d'une franchise, etc. Une troisième origine plus marginale correspond à la recherche systématique d'une opportunité avec des techniques comme le brainstorming, la synectique... qui sont en fait fort peu utilisées par les créateurs d'entreprise.

Ainsi André Belley intègre au modèle de Shapero le processus de reconnaissance de l'opportunité et obtient le modèle schématisé ci-après.

Figure : 2.2.Modèle d'André Belley



---

## **CHAPITRE III**

### **APPROCHE CONTINGENTE DE CREATION DE L'ENTREPRISE**

---

La complexité du phénomène entrepreneurial, la grande diversité des créateurs et des entités créées, ont amené les chercheurs à intégrer la notion de contingence dans leurs recherches sur l'entrepreneuriat. Cette notion qui fait l'objet de ce troisième chapitre a donné naissance à l'approche contingente de l'entrepreneuriat. Subdivisé en trois sections, ce chapitre traite successivement de trois points: notion de la contingence en entrepreneuriat, définition de l'entrepreneur, et caractéristiques de l'entrepreneur qui réussit.

#### **3.1. NOTION DE LA CONTINGENCE EN SCIENCES DE GESTION ET EN ENTREPRENEURIAT**

Cette section précise la notion de la contingence sous un double angle: en sciences de gestion et en entrepreneuriat.

##### **3.1.1. En sciences de gestion**

Avant de présenter l'étape de l'approche contingente en matière d'entrepreneuriat nous voudrions revenir sur cette notion en particulier sur son apparition dans les sciences de gestion. Aussi bien l'école classique de la théorie des organisations (Frederik Winslow Taylor, Max Weber, Henry Fayol, etc.) que l'école des relations humaines (Elton Mayo, Kurt Lewin, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas M<sup>c</sup> Gregor, Rensis Likert, Chris Argiris, etc.) ont pour préalable implicite l'existence d'un « one best way », c'est-à-dire d'une manière unique de bien faire les choses. La découverte de la bonne organisation formelle, du bon climat psychologique doivent permettre de résoudre les problèmes de toutes les organisations soutiennent les scientifiques de ces écoles.

##### **3.1.2. En entrepreneuriat**

A la différence du point de vue soutenu par les sciences de gestion en général, les théories de la contingence en matière d'entrepreneuriat présentent l'avantage énorme de libérer la réflexion théorique du postulat de l'existence d'un seul bon mode d'organisation. Autrement dit, d'après ces théories, à des situations diverses et variables correspondent des modes d'organisations divers et variables. Cette contingence est qualifiée de structurelle car les changements dans les variables affectent essentiellement la structure de l'organisation. Les variables étudiées relèvent de deux catégories: des variables internes (l'âge,



la taille, la technologie, la stratégie) et des variables externes (environnement).

Les travaux menés par les chercheurs de l'école de la contingence amènent à connaître que le monde des organisations est tellement divers et complexe que la recherche d'une forme idéale, pouvant convenir à toutes, relève de l'utopie pure et simple.

### **3. 2. DEFINITION DE L'ENTREPRENEUR**

L'extrême variété des organisations en générale, et des entreprises en *particulier*, ressort tout à fait de la description que Jean-Guy Mérigot donne de l'entreprise dans un article introductif à l'encyclopédie Vuilbert du Management: « une réalité polymorphe, vivante, complexe et pluridimensionnelle, unitaire et perçue très diversement ».

La naissance d'une telle entité ne peut donc être, elle aussi, que polymorphe et protéiforme, complexe et pluridimensionnelle. Les chercheurs en entrepreneuriat ont bien été obligés d'admettre cet état de fait, et d'abandonner l'idée d'étudier un phénomène unique. Vers le milieu des années 1980 plusieurs articles ont mis l'accent sur l'aspect polymorphe des notions d'entrepreneur et d'entrepreneuriat. Et aujourd'hui encore, aucune définition ne fait l'unanimité et ces deux notions recouvrent souvent des réalités parfois très différentes selon les chercheurs. Les personnes qui écrivent sur la création d'entreprise semblent quelque peu obsédées par la définition du mot « créateur ». Bygrave observe que les chercheurs se chamaillent sur une définition satisfaisante de la création d'entreprise et suggère que le manque de précision dans la définition du créateur peut contribuer au manque de modèles solides de création d'entreprise. Bien que le terme soit utilisé depuis plus de deux siècles, les chercheurs continuent à le faire évoluer, à le réinterpréter, à réviser sa définition» (cf. Bull et Wirillard).

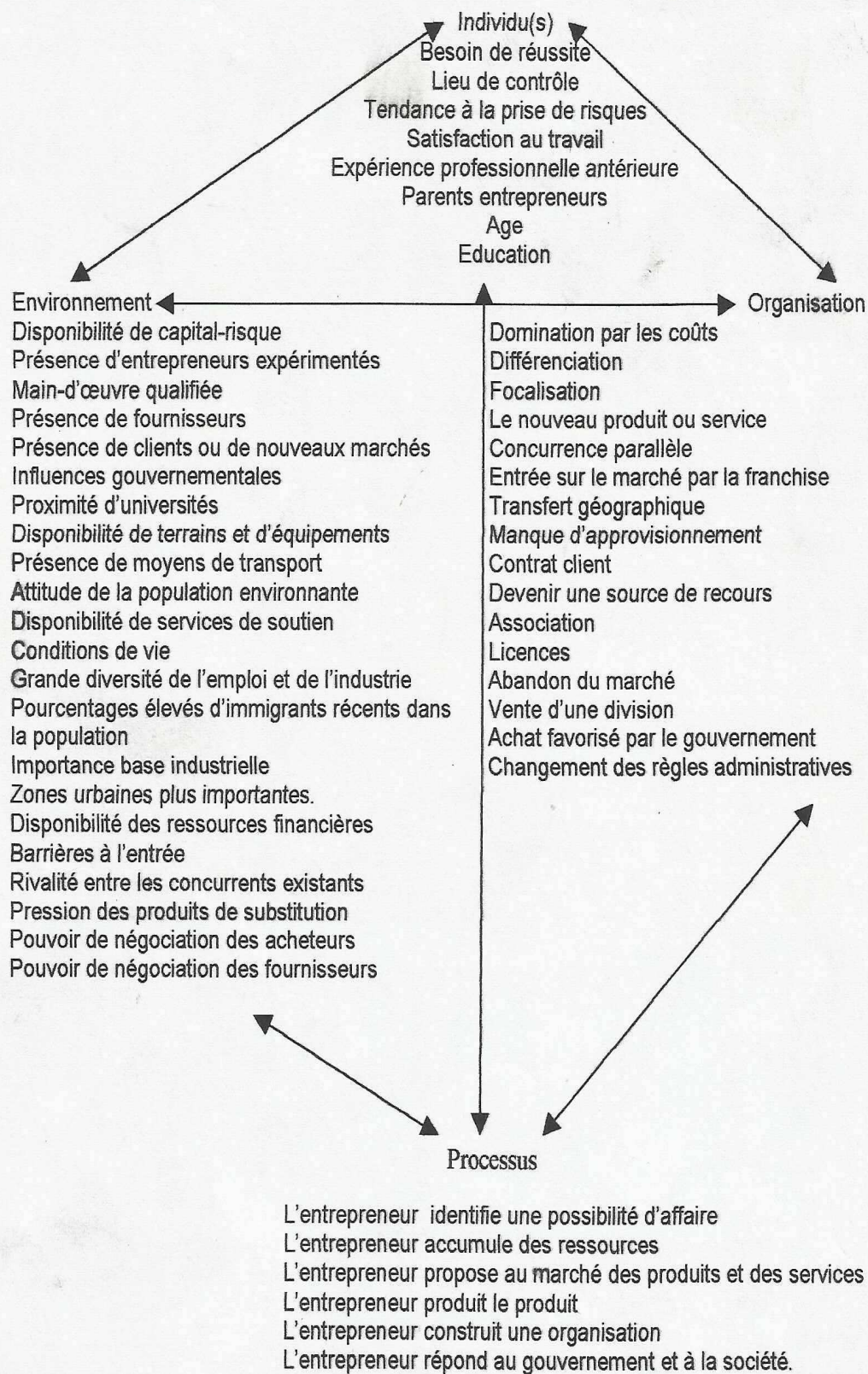
Richard-Marc Lacasse (1985) a rappelé les divers aspects de la notion d'entrepreneur mis en avant par différents auteurs. Shapero (1980) a utilisé le terme afin de caractériser l'inventeur, le vendeur ou toute personne recherchant l'indépendance, qui s'empare d'une opportunité et crée une nouvelle entreprise. Il s'agit, pour cet auteur, d'une personne qui prend l'initiative de rassembler certains moyens, dans une certaine forme et pour un certain but. Cette entité dispose d'une relative autonomie et la personne qui en a eu l'idée la dirige et en prend le risque. Selon différentes autres études, l'entrepreneur est un individu qui valorise un risque calculé (Brockhaus, 1980), qui favorise les actions centrées sur le développement, l'innovation ou la création. C'est un individualiste qui agit au nom de mobiles personnels (Schumpeter, 1934; McClelland, 1961 ; Meyer, Walker et Litwin, 1961 ; Brockhaus, 1980 ; Ronen, 1983). Il fait preuve de

détermination, a une image très positive de lui-même, est très confiant dans ses actions, définit ses projets et ses perspectives en fonction de lui-même (Miller, Ket De Vries et Toulouse, 1982). Il démontre une grande capacité d'analyse des informations complexes (McGaffey et Christy, 1975) et incertaines (la notion du risque) (Toulouse et miller, 1984). Pour Toulouse (1984), l'entrepreneur peut se caractériser par l'adhésion à des valeurs plus individuelles que collectives, un risque recherché ou accepté assez fort et un intérêt pour le développement beaucoup plus que pour le fonctionnement. Enfin, pour Zisswiller (1984), l'entrepreneur se caractérise par l'anti-conformisme, la valorisation des tensions et la volonté d'action (c'est-à-dire de créer, de persévérer et de grandir). Cette liste fait bien ressortir la diversité de notions que recouvre le terme entrepreneur.

En 1985 également, William B. Gartner avait insisté lui aussi sur cette extrême diversité. Comme il l'affirme, la création de nouvelles entreprises est un phénomène complexe: les entreprises et leurs firmes sont très différents; les actions qu'ils mettent en œuvre ou non et les environnements dans lesquels ils évoluent et auxquels ils réagissent sont également divers et uniques pour la création de chaque entreprise. Dans ce même article, Gartner va plus loin en soutenant que la différence entre entrepreneurs est supérieure à celle existant entre entrepreneurs et non - entrepreneurs. Il affirme que les différences entre les entrepreneurs et entre leurs entreprises sont bien plus grandes qu'on ne pourrait le penser; en fait, la diversité peut être plus importante que les différences entre les entrepreneurs et les non entrepreneurs et entre les firmes entrepreneuriales et non - entrepreneuriales.

Il propose un modèle dont les variables font ressortir la multi dimensionnalité du phénomène entrepreneurial. Ces variables sont de quatre ordres: individuelles (8), environnementales (22), organisationnels (17), et processuelles (6), soit au total 53. Ceci montre la grande difficulté que présente, pour les chercheurs, l'étude de l'entrepreneuriat. Schématiquement, ledit modèle se présente comme suit:

Figure 3.1. Variables influençant la création d'une entreprise.



En 1987, Arnold C. Cooper et William C. Dunkelbeg avaient publiés les résultats d'une enquête portant sur un échantillon beaucoup plus important que les recherches précédentes: 890 entrepreneurs. La généralisation des résultats obtenus était donc moins risquée que celles de travaux portant sur des échantillons plus petits. Que ressort-il de cette étude? Les 890 créateurs d'entreprises étudiés apparaissent certes un peu différents du reste de la population. Ainsi qu'ils l'affirment, d'une certaine manière ils sont différents du reste de la population, dans la mesure où, par exemple, ils sont issus de famille ou les parents qui possédaient une affaire ou bien parce qu'ils ont un niveau d'éducation quelque peu élevé; mais surtout, ils sont beaucoup moins différents que les études précédentes, portant sur des échantillons réduits, ne l'indiquaient. Comme ils le soutiennent: «Ils semblent moins « différents » que des recherches antérieures auraient pu le faire penser, n'étant pas plus que d'autres d'origine étrangère et n'ayant pas forcément quitté l'école plus tôt ou changé de travail. Les choix de carrière antérieurs qui les ont fixés dans des endroits particuliers et leur ont donné des aptitudes particulières ont sans aucun doute une influence, bien qu'à un degré moindre que ne l'auraient laissé penser d'autres recherches en entrepreneuriat.

### **3.3. CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR QUI REUSSIT**

Une deuxième catégorie de travaux fait également ressortir la contingence du phénomène entrepreneurial ; il s'agit des recherches ayant eu pour but d'identifier les caractéristiques des entrepreneurs qui réussissent et celles des entrepreneurs qui ne réussissent pas. Comme pour les travaux consacrés à séparer les créateurs des non créateurs, la recherche d'un critère discriminant totalement fiable a rencontré de grandes difficultés.

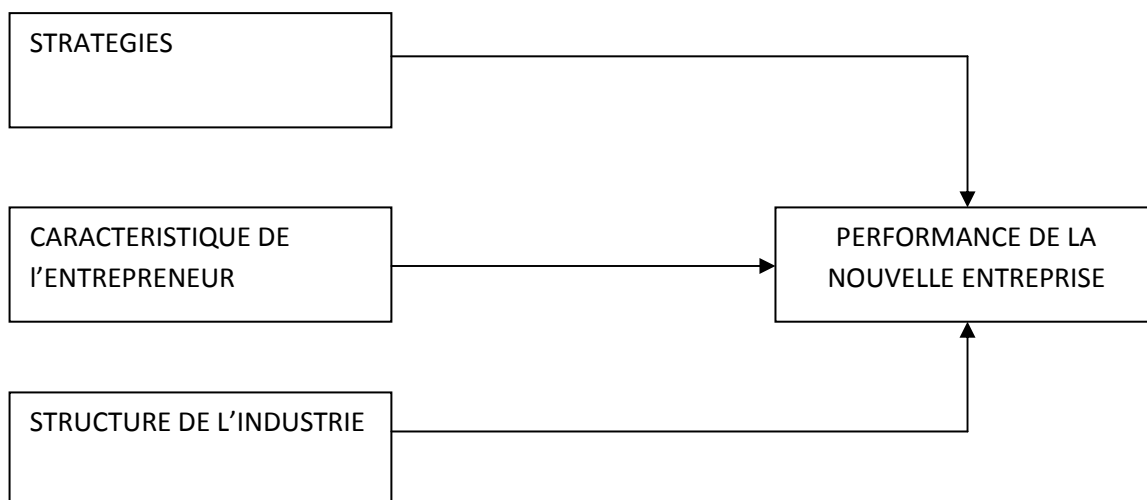
La première difficulté tient à la notion même de réussite. Qu'est-ce qu'un entrepreneur qui réussit? Arnold C. Cooper, William C Dunkelberg et Carolyn Y. Woo s'en sont tenus à la conception la plus simpliste de la réussite: réussi celui qui n'échoue pas, même si au demeurant son entreprise reste petite et peu profitable. Et ils ont mené une très importante étude longitudinale portant sur une durée de trois ans et sur un échantillon de 2.994 entrepreneurs. Il en ressort que, si on se limite à la seule notion de survie comme critère de réussite entrepreneuriale, il est possible d'identifier des différences systématiques entre les deux catégories d'entrepreneurs. D'après leur étude, il semble que les entrepreneurs associés à des firmes qui survivent n'étaient pas des femmes ou n'appartenaient pas à des minorités, mais étaient plutôt des personnes plus âgées et diplômées. Ils réunissaient plus de ressources, à la fois du capital venant de partenaires et du capital initial, suivaient plus souvent la voie de l'achat que celle du lancement, et développaient des entreprises qui étaient au départ plus importantes en

taille. Bien que l'expérience directoriale ou managériale ne fût pas associée à une plus grande probabilité de survie, il n'en était pas de même pour l'expérience industrielle. Ceux qui survivaient se lançaient plus souvent dans une affaire liée à ce qu'ils faisaient au paravent ».

Par contre, si on ne se limite plus à la seule survie mais si on s'intéresse à la notion plus complexe que les américains appellent « New Venture Performance » (NVP) les études montrent l'absence de corrélation entre les caractéristiques de l'entrepreneur et les performances de la firme. Dans une recherche publiée en 1986 William R. Sendberg et Charles W.

Hofer indiquent très clairement que l'éducation et l'expérience de l'entrepreneur n'étaient pas liées de manière significative à la performance. Cependant, d'autres chercheurs se sont éloignés d'une manière significative du paradigme de recherche traditionnel dans le domaine de la création d'entreprise, décrit plus tôt comme  $NVP = f(E)$ . Ces chercheurs proposent de remplacer ce paradigme inopérant par un modèle plus complexe:  $NVP = f(E, SI, S)$ , E désignant l'Entrepreneur, SI Structure de l'industrie et S la stratégie. Schématiquement, ce modèle se présente comme suit:

Figure 3.2. Modèle de performance entrepreneuriale



Lanny Herron et Richard B Robinson JR critiquent une des composantes de ce modèle pour analyser la performance de la nouvelle entreprise: le rôle joué par l'entrepreneur.

Pour ces deux auteurs, ce qui importe, en plus de la stratégie et de la structure du secteur Industriel, ce ne sont pas les caractéristiques de l'entrepreneur mais son comportement (Be-havior). Et ils proposent un modèle développé plus à fond qui comprenne les motivations, les capacités, les aptitudes, les compétences et la formation en tant qu'élément pour

modeler le comportement du créateur ». Appelée « approche processuelle », ce modèle est examiné dans le troisième chapitre de cet ouvrage.

---

## **CHAPITRE IV**

### **APPROCHE PROCESSUELLE DE CREATION DE L'ENTREPRISE**

---

A la différence de l'approche par les caractéristiques et de l'approche contingente, l'approche processuelle s'intéresse à l'entrepreneuriat comme un phénomène en évolution et dont l'évolution même constitue le sens. Dans ce chapitre, nous abordons l'étude de cette approche à travers les trois points suivants:

- le passage de la contingence au processus;
- le comportement entrepreneurial et
- la notion d'organisation émergente.

#### **4.1. LE PASSAGE DE LA CONTINGENCE AU PROCESSUS**

Dans un article publié en 1989 dans la revue « Entrepreneurship Theory and Practice et intitulé «Who is an entrepreneur? Is the wrong question », Gartner marque un tournant important dans la recherche en entrepreneuriat. Ayant constaté l'insuccès des travaux «trait approach », il propose de cesser de s'intéresser à la personne de l'entrepreneur pour regarder ce qu'il fait; son comportement. Comme il l'affirme: « la recherche sur l'entrepreneur devrait se focaliser sur ce que fait l'entrepreneur et non sur ce qu'il est ». Dans cette approche comportementale, la création d'une organisation est un événement contextuel, le résultat de nombreuses influences et l'entrepreneur intervient dans ce processus complexe. Ses actions ont pour résultat la création d'une organisation. Pour Gartner la meilleure façon d'étudier le comportement entrepreneurial et de procéder comme Mintzberg l'a fait avec le comportement managérial. Les chercheurs doivent, dit-il, observer les entrepreneurs lors qu'ils sont entrain de créer des organisations. Ce travail doit être décrit en détail et les activités systématisés et classifiées. La connaissance de ces comportements entrepreneuriaux dépend du travail de terrain.

A la fin des années 1980 et surtout au début des années 1990 ont été publiés un certain nombre de travaux de recherches où la création d'entreprise cesse d'être analysée comme la photographie instantanée d'un événement où le créateur est d'abord seul (trait approach), puis n'est plus seul mais joue toujours le rôle principal (modèle de Shapero et alii , puis contingence). Elle devient un film dont le créateur est un des acteurs, c'est l'approche en terme de processus ou le processus entrepreneurial (cfr. Articles de Bygrave et Hofer; Dubuni et Aldrich; Guth, Kumaraswamy et



McErlean, Hornsby, Naffziger; Kuratko et Montagno; Sapienza, Herron et Menendez; Shaver et Scott; Stevenson et Gumpert ; Vanderwerf).

En dépit de l'extrême hétérogénéité des recherches portant sur l'entrepreneuriat, et les origines diverses des chercheurs (universitaires et spécialistes de domaines aussi divers que l'agriculture, l'anthropologie, l'économie, l'éducation, la finance, l'histoire, le marketing, la communication, la science politique, la psychologie, la sociologie, et la stratégie), l'approche en terme de processus de l'entrepreneuriat est celle qui fait, essentiellement référence a des notions issues de la théorie des organisations: d'une part « l'Organizational Behavior » et d'autre part la notion « d'Organizational Emergence ». Ces deux concepts sont successivement examinés ci-dessous.

## **4.2. LE COMPORTEMENT ENTREPRENEURIAL**

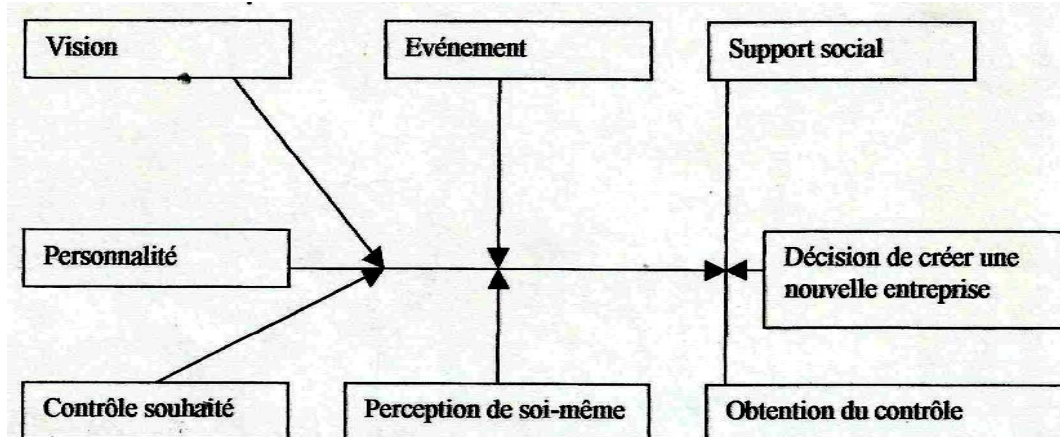
Un certain nombre de travaux, datant en général du début des années 1990, utilisent, pour analyser le phénomène d'entrepreneurial, des notions issues du champ appelé Organizational Behavior. Ce terrain de réflexion concerne principalement les rapports entre les individus et les organisations ainsi que les rapports interindividuels ou intergroupes au sein des organisations. Il est structuré autour de quatre grands thèmes: l'engagement de l'individu dans l'action et l'organisation (notions de motivation, d'implication), le « fit » individu- organisation (mode d'ajustement portant sur l'échange d'information, la confrontation des valeurs, l'apprentissage dans l'organisation), les dynamiques de leadership, et les relations interpersonnelles et intergroupes.

Plusieurs aspects de l'entrepreneuriat sont ainsi étudiés en se référant au champ de « l'Organizational Behavior » : le comportement entrepreneurial dans une organisation en cours de création, le comportement entrepreneurial dans une organisation existante appelé « intrapreneurship » ou « corporate venturing »...

David B. Greenberger et Donald L. Sexton ont proposé un modèle interactif de création d'une nouvelle organisation. Fondé sur les résultats de recherches de psychologie du comportement des entrepreneurs, ce modèle émet l'hypothèse selon laquelle la décision de création d'une nouvelle entreprise est basée sur l'interaction d'un certain nombre de facteurs parmi lesquels peuvent être inclus l'esprit d'entreprise, le désir de liberté de décision, certains traits de personnalité, des variables de situation, la connaissance de soi et le support social. Ce modèle peut être schématisé comme suit:



Figure 4.1. Modèle de David B. Greenberger et Donald L. Sexton



Ce modèle a trois composantes principales. D'abord trois facteurs sont supposés servir de catalyseur dans l'identification d'opportunité de création d'une nouvelle entreprise: la vision entrepreneuriale (c'est-à-dire l'image de ce que le créateur veut réaliser), sa personnalité, le contrôle personnel étant la perception qu'à l'individu d'une relation entre ses actions et les résultats souhaités). Ces trois facteurs agissent seuls ou ensemble pour augmenter la probabilité qu'à un individu de créer une nouvelle entreprise.

Puis quatre différents facteurs influent sur l'effet de ces catalyseurs sur les décisions individuelles; ils vont aider à faire passer un individu de l'état de non créateur à celui de créateur: le fait d'avoir vécu des événements significatifs au plan entrepreneurial, se percevoir soi-même comme le genre de personne qui crée une entreprise, disposer d'un support social (famille, amis, relations...), voir la création comme un moyen satisfaisant d'obtenir et d'augmenter le contrôle désiré. Enfin la troisième composante, c'est la probabilité qu'a un individu de créer une nouvelle entreprise.

William D. Guth, Arun Kumaraswamy et Matthew Mc Erlean ont, eux, mené une étude longitudinale sur le processus cognitif d'un entrepreneur entrain de créer une nouvelle unité. Ils se sont en particulier intéressés à la façon dont le créateur analyse ses chances de succès, au décalage entre ce qu'il estime être ses propres chances (80% des entrepreneurs les estiment à 70% ou plus et un tiers les considèrent comme certaines), les chances des autres dans une activité comparable à la leur (59%), et la réalité (de 10 à 40% seulement des nouvelles entreprises ont une chance de survie au bout de cinq ans d'existence). Leur modèle de processus entrepreneurial considère que le succès est influencé de façon déterminante

par le degré de congruence entre le schéma cognitif de l'entrepreneur, c'est-à-dire l'« environnement tel qu'il le perçoit, et la réalité. Et son aptitude à tirer profit de son expérience, à réajuster ce schéma cognitif à la réalité.

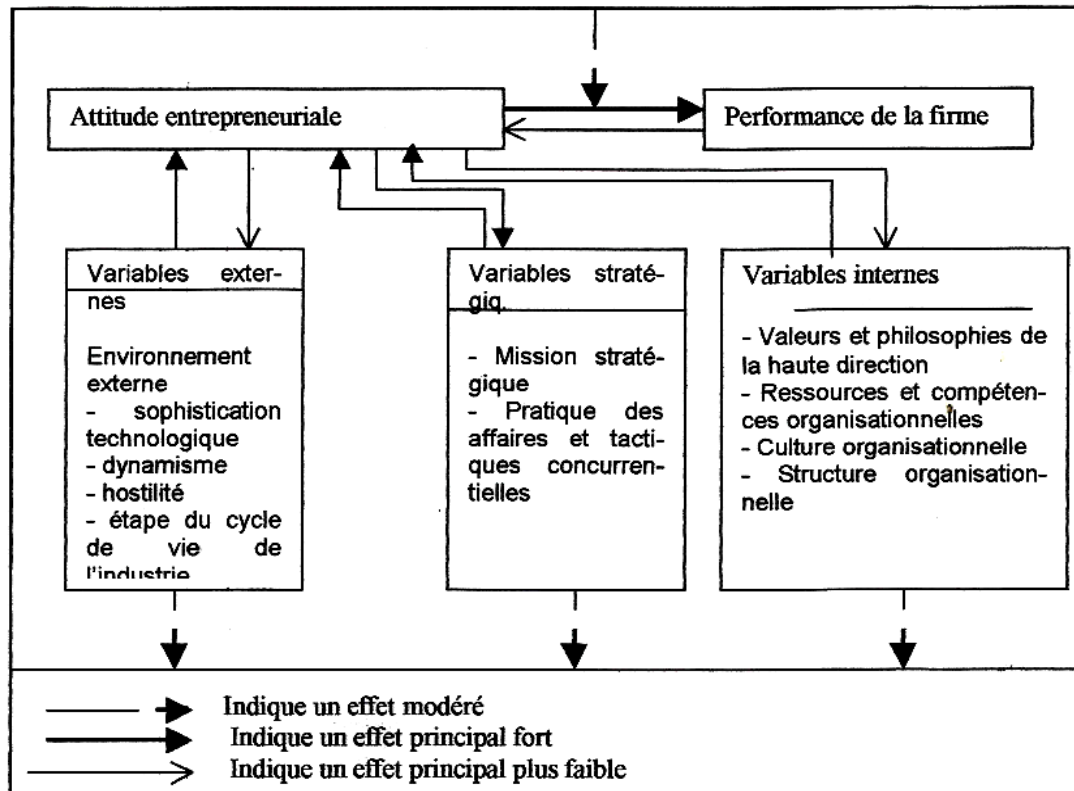
William B. Gartner, Barbara J. Bird et Jennifer A. Starr se sont, eux, intéressés aux différences de comportements des acteurs dans les organisations naissantes et dans les organisations existantes. Et à ce propos, après avoir rappelé les nombreuses études réalisées sur le travail des ménagers, ils ont suggéré aux chercheurs en entrepreneuriat de s'en inspirer en particulier sur le plan méthodologique. Ces études comportent certes des faiblesses: l'absence des progrès réalisés dans la définition de ce qui est managérial, dans la séparation entre le travail managérial et celui qui ne l'est pas, et enfin dans l'étude des relations entre la nature du travail managérial et les performances de l'organisation.

Malgré ces quelques faiblesses, ils recommandent pourtant aux chercheurs en entrepreneuriat de s'inspirer de leurs collègues ayant étudié le travail des managers. Selon penseurs « si l'étude du travail des dirigeants peut servir de modèle quant à la manière dont le domaine de l'entrepreneuriat pourrait, générer une meilleure théorie, c'est en offrant une ouverture vers l'utilisation de plus de méthodologies pour décrire les activités spécifiques des individus... Les théories sur un phénomène exigent, disent-ils, des informations sur les éléments qui composent ce phénomène proprement dit ». Les théories sur le comportement entrepreneurial ne pourront que tirer profit de la réalisation de nombreuses études utilisant diverses méthodes de recueil de données et décrivant ce que les entrepreneurs font.

Enfin Jeffrey G. Covin et Dennis P. Sievin se sont, eux, intéressés, au comportement entrepreneurial d'une organisation existante et ils proposent un modèle conceptuel d'entrepreneuriat comme phénomène d'origine organisationnelle.

Pour ces auteurs, le comportement de la firme est l'élément central et essentiel du processus entrepreneurial. Le modèle proposé par ces deux auteurs fait ressortir les origines et les conséquences d'une attitude entrepreneuriale, ainsi que les variables qui influent sur les relations entre l'attitude entrepreneuriale et les performances de la firme. Ledit modèle est schématisé dans la figure ci-dessous.

**Figure 4.2. Modèle de Jeffrey G. Covin et Dennis P. Slevin sur le comportement d'Entreprise**



Le modèle ci-dessus présentant l'entrepreneuriat comme un comportement organisationnel a plusieurs conséquences :

1. On peut parler de comportement entrepreneurial pour une organisation comme pour un individu. Limiter l'étude de l'entrepreneuriat et du processus entrepreneurial aux seuls individus est donc une limitation induite.
2. Le comportement entrepreneurial peut être partie intégrante des activités de l'organisation. L'attitude entrepreneuriale devient ainsi une dimension stratégique de la firme.
3. Si l'attitude entrepreneuriale est un phénomène comportemental, cela veut dire qu'elle peut être gérée, favorisée ou contrariée (une attitude entrepreneuriale n'étant pas toujours souhaitable pour une entreprise).
4. L'attitude entrepreneuriale affecte et est affectée par les composantes de l'organisation. Il faut donc tenir compte de la structure organisationnelle, de la culture de l'entreprise, de ses ressources, de ses compétences qui, indirectement, peuvent encourager ou au

contraire gêner le comportement entrepreneurial de la firme.

Ce même thème de l'entrepreneuriat a également été étudié par Jeffrey S. Hornzby, Douglas W. Naffziger, Donald F. Kuratko et Ray V. Montagno. Ils en proposent un modèle qualifié d'« interactif » car, pour ces auteurs, l'entrepreneuriat est dû à la conjonction de trois catégories de facteurs : des caractéristiques organisationnelles, caractéristiques individuelles, et un événement jouant un rôle de catalyseur. Se référant à Gartner (1989), pour qui la compréhension du processus entrepreneurial est plus importante que celle de l'entrepreneur, ils considèrent que la compréhension de l'entrepreneur constitue juste une partie de celle du processus entrepreneurial. Sa nature interactive ne doit pas être sous-estimée, l'entrepreneuriat étant multidimensionnel et reposant plus sur l'interaction réussie de plusieurs facteurs que sur des événements isolés.

### **4.3 LA NOTION D'ORGANISATION EMERGENTE**

L'accent mis sur le processus entrepreneurial a amené les chercheurs à s'intéresser à la notion d'organisation émergente (émergence organisationnelle- formation d'organisation - création d'organisation). C'est l'occasion d'un rapprochement avec la théorie des organisations, ces deux champs des sciences de gestion étant dans l'ensemble restés assez éloignés l'un de l'autre (cf. Hernandez). La théorie des organisations s'est plutôt intéressée aux entités importantes et à l'existence bien affirmée qu'aux petites unités, ou à celle en cours de création. Elle commence, en général, là où l'organisation cesse d'être émergente. Trois thèmes seront successivement abordés ici : la présentation de cette nouvelle approche pour étudier l'entrepreneurial et ses conséquences en particulier concernant le vocabulaire utilisé, l'étude de la formation de l'organisation, et enfin les caractéristiques des organisations émergentes.

#### **4.3.1. La nouvelle approche**

William B. Gartner (1993) rappelle l'influence du vocabulaire utilisé sur la pensée, et même sur l'action. Pour cet auteur le renouvellement de l'étude de l'entrepreneuriat doit aller de pair avec celui du vocabulaire utilisé pour le décrire. Il propose un petit glossaire de l'émergence organisationnelle avec, pour chaque terme, la définition correspondante : Existence, Situation, Emerger, Emergence, Circonstance, Evolution émergente, Equivoque, Fondé, Fondateur, S'effondrer, Genèse, Variation.

Dans cette optique étudier l'entrepreneuriat revient à étudier la naissance de nouvelles organisations, autrement dit les activités permettant à quelqu'un de créer une nouvelle entité plutôt que celles liées au développement, à la maintenance ou au changement d'unités existantes. Si on interroge les gens pour savoir ce qui s'est passé on aura des réponses différentes selon qu'on s'adresse aux acteurs eux-mêmes ou à de simples observateurs. Les premiers attribuent les résultats positifs obtenus essentiellement à des causes internes (leurs propres actions et pensées), quant aux échecs ils sont par contre dus à des causes externes (l'environnement). Les observateurs ont tendance, eux, à sous-estimer l'influence des facteurs extrêmes et à surestimer l'influence des facteurs internes ou personnels lorsqu'ils jugent le comportement d'autres individus.

Les créateurs de l'organisation jouent certes un rôle important dans son émergence mais s'intéresser moins à eux (contrairement à ce qui a été trop souvent fait dans les recherches en entrepreneuriat) permet d'étudier d'autres facteurs intéressants et ayant aussi un rôle critique dans le phénomène.

L'émergence organisationnelle a lieu avant que l'organisation n'existe, ce n'est pas une nouvelle entité, mais le processus dont le résultat est une nouvelle entité. En effet, si l'émergence survient avant que l'organisation n'existe, alors le phénomène n'est pas une nouvelle organisation. L'émergence organisationnelle est le processus d'organisation qui mène à une nouvelle organisation.

L'analyse de l'entrepreneuriat sous cet angle amène le chercheur à devoir répondre aux questions suivantes: comment naissent les organisations? Pourquoi? Où ? Quant (et quant certaines activités se produisent-elles dans le processus d'émergence) ? Qui était impliqué et pourquoi quand ces organisations sont nées?

Enfin le délicat problème de savoir qui est un entrepreneur et qui n'en est pas un devient pour Gartner facile à solutionner. Sa réponse à ceux qui demandent est-il un entrepreneur? Est : « si il lance une organisation, il est un entrepreneur, s'il n'en lance pas une, il n'en est pas un ». Les hommes sont ce qu'ils font.

#### ***4.3.2. La formation de l'organisation***

Tous les individus n'ont pas le potentiel pour créer une organisation, ceux qui l'ont n'essaient pas tous, et parmi ceux qui essaient tous ne réussissent pas. Kevin E. Leaned propose un modèle processuel de formation d'organisation qui tente de traduire ces observations (voir page 37). Ce phénomène pouvant revêtir de nombreux aspects, le modèle a pour

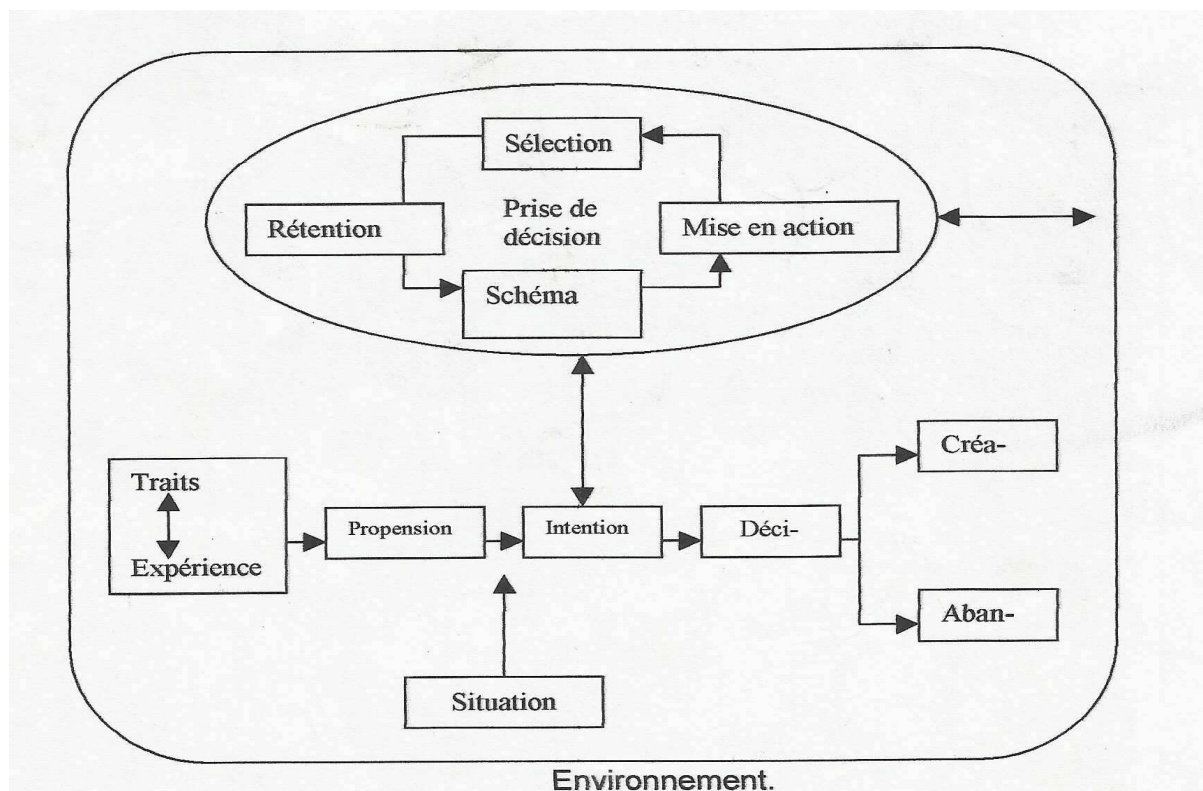
objectif de permettre cette diversité plutôt que de se limiter à un aspect particulier.

Il comporte trois dimensions du processus de création qui aboutissent in fine à la décision de créer ou non une organisation.

1. La propension à créer : certains individus ont une combinaison de caractéristiques psychologiques et un passé professionnel qui les rendent plus susceptibles d'essayer de créer une affaire que d'autres.
2. L'intention de créer : parmi ceux-ci certains rencontrent des situations qui déclenchent l'intention de créer.
3. La structuration des informations : cette étape consiste à rechercher et à trouver dans l'environnement les informations significatives, et à en déduire les tâches à exécuter pour créer l'organisation.

La décision : l'individu qui a l'intention de créer va, en fin de compte, en fonction de ces formations, se décider à agir ou non.

**Figure 4.3. Modèle de Kevin E. Leaned sur la formation d'Organisation**





Ce modèle met en évidence ce qui se passe avant que l'organisation n'existe. Il correspond tout à fait à la conception qu'a Gartner de la notion d'émergence organisationnelle et qui a été développée précédemment.

### **4.3.3 Les caractéristiques des organisations émergentes**

A la différence d'autres chercheurs, Jérôme Katz et William B. Gartner se demandent ce qu'est une organisation et quelles propriétés elle doit posséder pour exister? Pour ces auteurs, étudier l'organisation émergente, c'est s'intéresser à ce qui est compris entre la pré-organisation et la nouvelle organisation.

Pour définir l'organisation, ils se réfèrent à la définition donnée par Mc Kelvey dans son ouvrage « Organizational systematics » selon lequel «une organisation est un système d'activité finalisé (se maintenant dans des limites) contenant un ou plusieurs sous-systèmes conditionnellement autonomes et finalisés ayant des ratios de ressources entrées- sorties permettant de survivre dans des environnements imposant des contraintes particulières ». Cette définition fait ressortir quatre propriétés principales des organisations: deux processuelles, l'intention et l'échange, et deux structurelles, les ressources et les limites. Ces quatre propriétés caractérisent une organisation complète, mais il est bien évident qu'elles n'apparaissent pas toutes simultanément; souvent l'intention précède les trois autres. Pendant cette période où ces quatre propriétés apparaissent successivement puis se mettent à interagir, on peut dire qu'il y a plus que du hasard mais moins qu'une organisation.

L'intention ou la volonté est le premier élément nécessaire pour créer une organisation. Elle reflète l'objectif ou les objectifs du ou des créateurs. En général elle se traduit par la recherche de l'information utile pour agir.

Les ressources correspondent aux éléments qui, combinés, vont donner l'organisation. L'école de la dépendance sur les ressources (cf. Rojot-41) a mis en évidence l'importance de cette notion. En général elles consistent en moyens financiers (le capital et les crédits), humains (le personnel), matériels «bâtiments, machines, matières premières).

La notion de limite, plus abstraite, est également très importante. Elle correspond à la séparation entre l'organisation et son environnement, et entre le créateur et l'organisation créée. En effet, la limite distingue également l'individu- comme- travailleur... travail effectué comme membre d'une organisation (c'est-à-dire, à l'intérieur des conditions de la limite) à partir du travail effectué en tant qu'individu (c'est-à-dire du travail

effectué en dehors des conditions de la limite) ». Sur le plan pratique elle correspond à ces actes par lesquels le créateur manifeste l'existence de son organisation comme par exemple l'inscription au registre du commerce ou la prise d'un abonnement téléphonique.

L'échange constitue le dernier élément nécessaire pour avoir une organisation complète. Il peut être de deux ordres: interne c'est-à-dire entre composantes, ou externe avec l'environnement. S'il est nécessaire il n'est pas toujours efficient dès le début, et Katz et Gartner indique qu'une organisation peut vendre à perte, pendant un certain temps pour gagner des parts de marché.

S'intéresser à cette période au cours de laquelle ces quatre composantes se mettent en place doit permettre aux chercheurs de mieux comprendre le concept d'émergence et comment naissent les organisations.

Enfin, le succès actuel de l'analyse en terme de processus qu'il s'agisse du champ de l'entrepreneuriat, ou de celui plus large de sciences de gestion, ne doit cependant pas faire oublier que si, pour l'entrepreneur ou le manager, le chemin suivi est important, cela ne le dispense pas pour autant d'obtenir un résultat. Pour emprunter le langage de juristes, si le médecin ou l'avocat sont tenus à une obligation de moyens, l'entrepreneur ou le manager sont, eux, tenus à une obligation de résultats que, malheureusement, ils ne satisfont pas toujours.



---

## **CHAPITRE V : APPROCHE STRATÉGIQUE DE CREATION DE L'ENTREPRISE**

---

A la différence de trois approches précédentes (fondamentalisme, contingence et processus) qui ont l'inconvénient de s'exclure l'une l'autre, l'approche stratégique, analyse la création de l'entreprise en les réunissant comme des moments indissociables d'un même modèle où l'entrepreneur se présente comme l'initiateur d'un processus complexe.

Subdivisé en deux sections, ce chapitre explore d'abord quelques critiques formulées sur ces trois autres modèles de création de l'entreprise qui ont précédé et présente ensuite une formulation d'un modèle stratégique tel qu'énoncé par Hernandez.

### **5.1 CRITIQUE DES MODELES ANTERIEURS SUR LA CREATION D'ENTREPRISE**

Au regard de l'évolution suivie par la recherche en entrepreneuriat depuis les années 1960, certaines remarques paraissent nécessaires. Elles sont de deux ordres: d'abord la place accordée au créateur dans les recherches menées sur l'entrepreneuriat, puis le caractère limitatif de ces modèles qui n'en abordent pourtant pas toutes les dimensions, ou sous-estiment l'importance de certaines.

Depuis quelques années, la recherche en entrepreneuriat est passée des travaux intégralement consacrés aux caractéristiques psychologiques du créateur (l'approche par les caractéristiques) à des réflexions sur la notion d'organisation émergente où le rôle des caractéristiques du créateur devient mineur. Et Gartner (1993), déjà cité à ce propos, recommande pour progresser de s'intéresser à autre chose qu'aux créateurs. Comme il le dit: « Je crois que les créateurs» d'organisation sont une partie importante de l'émergence d'organisation mais je pense qu'il est possible de voir quelques facteurs intéressant et importants, si les chercheurs détournent une partie de leur attention de ces individus».

Pourtant il ne faudrait pas aller trop loin dans cette voie et en arriver à parler de création en oubliant le créateur. En effet, comme Pasteur qui avait mis fin à la croyance à la génération spontanée pour les organismes vivants, il ne faudrait pas maintenant se mettre à croire à la génération spontanée des organisations. Elles émergeraient ainsi du néant par une sorte de concours de circonstances où la volonté humaine serait quasi absente, ou en tous cas très minimisée. Ce qui donne naissance à une organisation, c'est avant tout la volonté humaine qu'elle émane d'un individu

ou d'un groupe d'individus.

Parlerait-on aujourd'hui de Microsoft sans Bill Gates ? Même l'entrepreneuriat n'existe pas sans l'existence d'un entrepreneur. Ce n'est pas l'organisation mère qui, spontanément, donne naissance à des bourgeons, c'est la volonté d'un entrepreneur. Même Gartner (qui recommande d'oublier un peu le créateur), lorsqu'il propose un modèle d'organisation émergente (cf. Katz et Gartner) nécessitant quatre propriétés, cite en premier l'intention, la volonté. Or qui peut manifester une intention, faire preuve de volonté, si ce n'est le créateur? Son modèle montre bien l'impossibilité totale de se passer du créateur, de créer sans créateur.

On ne peut donc que suivre les sages prescriptions de Herron et Robinson lorsqu'ils recommandent, en présentant leur modèle dans une publication de 1993, de ne pas oublier l'entrepreneur. Comme ils l'affirment: on espère que l'explication de ce modèle encouragera la recherche en entrepreneuriat à l'avenir. Celle-ci cherche à examiner la cause de la performance de la nouvelle entreprise, et à réintroduire « l'entrepreneur » comme centre d'intérêt ou un des centres d'intérêt de la recherche ».

De même, pour Shaver et Scott (1991), les circonstances économiques sont importantes; les réseaux sociaux sont importants; les équipes entrepreneuriales sont importantes; la mercatique est importante; la finance est importante; même l'assistance de l'agence gouvernementale est importante. Mais aucun de ces éléments ne créera à lui seul une nouvelle entreprise. Pour cela, il faut une personne, dans l'esprit de laquelle toutes les possibilités se réuniront, qui croit que l'innovation est possible, et qui est suffisamment motivée pour mener à bien le travail jusqu'à son terme ».

Une quinzaine de modèles de création émanant de divers auteurs ont été étudiés. Au-delà des différences liées à la nature de l'approche (fondamentalisme, contingence et processus), ces modèles paraissaient pouvoir être séparés en deux grandes catégories. La première, la plus nombreuse (onze modèles sur quinze)<sup>(1)</sup>, correspond à des cas où le résultat du modèle est analysé en terme de décision de devenir ou non entrepreneur, ou en terme de création ou non de l'organisation, selon l'approche utilisée. Et cela sans se préoccuper des résultats obtenus par l'entrepreneur, des performances de l'organisation. Seul compte le démarrage. Ceci est tout à fait conforme à l'attitude générale, et en particulier à celle des pouvoirs publics de la plupart des pays qui consiste à se préoccuper seulement du nombre entreprises créées, voir même à mettre

---

<sup>1</sup> Il s'agit des modèles de Belley (1989) ; Bygrave : Campbell; Gartner (1985) ; Greenberger et Sexton ; Hornsby, Naffziger, Kuratko et Montagno ; Larson et Starr et Fondas; Vandewerf.

en œuvre des mesures pour faciliter le phénomène. Et à accorder beaucoup moins d'intérêt à la survie, et à la réussite des unités créées. Ceci explique probablement, en partie, pourquoi souvent la démographie des entreprises est comparable à celle des pays du tiers-monde: beaucoup de naissances et une énorme mortalité infantile.

Le deuxième groupe (quatre modèles sur quinze, cf. Covin et Siein ; Guth, Kumaraswamy et McErlean ; Herran et Robinson; Keans et Bracker), correspond à des modèles intégrant la notion de succès ou de performance de la firme (cf. Covin et Sievin), de création de valeur obtenue (cf. Herran et Robinson), et de performance (cf. Keast et Bracker). Or trois sur quatre de ces modèles (Covin et Sievin ; Herran et Robinson; Kaeast et Bracker) accordent une grande importance à la dimension stratégique alors qu'elle est absente des onze autres ou se limite à faire référence à la notion d'environnement.

Il faut également noter que ces modèles présentent le processus entrepreneurial comme trop linéaire: une fois le projet défini sa mise en œuvre se déroule inéluctablement, sans modifications, sans ajustement aux réalités rencontrées. Or, une création réussie est un processus diachronique lié à la capacité d'apprentissage du créateur, à l'adéquation des ressources financières aux fréquents dérapages (cf. exemple des appels de fonds successifs des entreprises ayant des sociétés de capital-risque comme actionnaires), à l'évolution de la stratégie en fonction du marché rencontré (cf. exemple de ces créateurs qui partent avec l'idée de commercialiser des produits propres et au bout de quelques mois font essentiellement de la sous-traitance). Une vision diachronique permettant de tirer des enseignements des obstacles rencontrés paraît donc plus pertinente qu'une conception trop linéaire. Le projet véritable (par opposition au projet initial, théorique, tel que décrit dans le business plan) se constitue progressivement par l'action, par l'intervention sur l'environnement, par apprentissage successif, par l'inaction (pour reprendre la terminologie de Francisco Varela).

Ainsi, on peut conclure d'une part que, si l'entrepreneuriat étudie la création d'organisation, il devrait plus focaliser ses travaux sur celles qui réussissent, les plus intéressantes pour l'environnement économique. D'autre part, les dimensions stratégique et diachronique du phénomène entrepreneurial, qui paraissent très liées à sa réussite, mériteraient plus d'intérêt de la part des chercheurs qu'elles n'ont suscité jusqu'à ce jour. Cela constituerait probablement un pas de plus vers une théorie de l'entrepreneuriat moins sujette à controverse que les diverses tentatives ayant déjà eu lieu. Elle reste cependant bien difficile à établir et pour Charles W. Hofer et William D. Bygrave neuf facteurs spécifiques du processus entrepreneurial en font ressortir toute la complexité: « le

processus entrepreneurial qui est initié par un acte humain volontaire, survient au niveau de la firme individuelle, implique un changement d'état, implique une discontinuité, est un processus holistique, est un processus dynamique, est unique, implique de nombreuses variables préalables, génère des conséquences qui sont extrêmement sensibles aux conditions initiales de ces variables ».

Ces caractéristiques constituent un véritable défi pour les chercheurs. Il faut souhaiter que la classification des modèles d'entrepreneuriat examinés dans ce manuel les aide à progresser dans leurs travaux.

## **5.2. MODELE STRATEGIQUE DE CREATION DE L'ENTREPRISE**

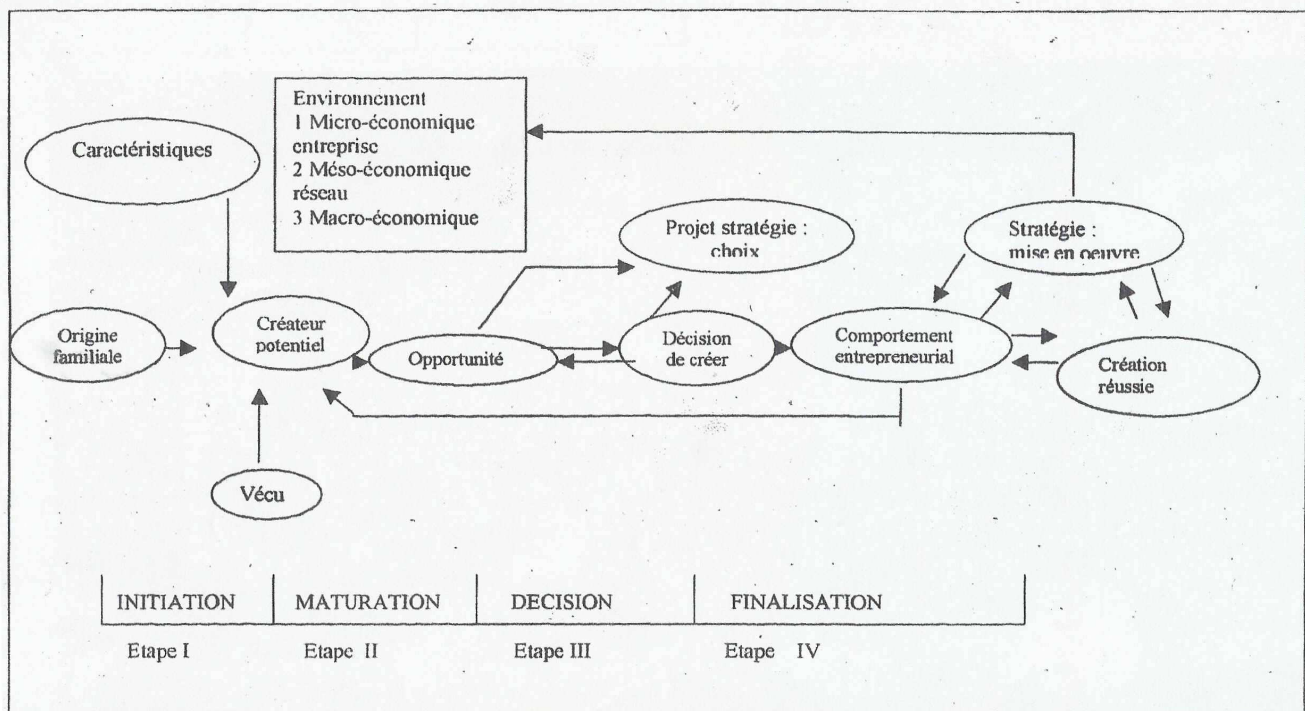
Formulé par Hernandez, le modèle stratégique de l'entreprise est celui qui prend en compte toutes les caractéristiques et les contraintes du processus entrepreneurial des modèles examinés dans les chapitres 2, 3, et 4 précédents. Il s'articule autour de quatre étapes: l'initiation (étape 1), la maturation (étape 2), la décision (étape 3), et la finalisation (étape 4).

Ledit modèle:

1. intègre les caractéristiques sociologiques et psychologiques du créateur à tous les niveaux du comportement entrepreneurial ;
2. considère l'opportunité comme moteur de la décision de création,
3. reconnaît à la stratégie un rôle essentiel dans la réussite future de la firme;
4. met en avant la performance comme condition de pérennité;
5. fait apparaître le caractère diachronique de la création avec des ajustements plus ou moins longs aux opportunités et menaces de l'environnement.

Il nous servira de guide pour l'étude de la démarche entrepreneuriale faite dans la deuxième partie de cet ouvrage. Ce modèle peut être schématisé comme suit :

**Figure 5.1 Modèle stratégique de l'entrepreneuriat proposé par Hernandez**



Ce modèle stratégique d'entrepreneuriat proposé par Hernandez met fin à ce cinquième chapitre et à la première partie de notre cours, dans les pages qui suivent, nous abordons la deuxième partie portant sur la mise en œuvre du processus de création de l'entreprise.

---

## **DEUXIEME PARTIE : MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE CREATION DE L'ENTREPRISE**

---

La présente partie de cet ouvrage est consacrée à l'étude de la mise en œuvre du processus de création de l'entreprise. Des quatre grandes phases qu'a connue l'étude conceptuelle de l'entrepreneuriat (le fondamentalisme, la contingence, le processus et la stratégique), la dernière est celle appliquée ici pour étudier le processus de création de l'entreprise.

Dans cette application, les quatre étapes dudit modèle (initiation, maturation, décision et finalisation) seront successivement abordées. .

Cette deuxième partie est ainsi organisée autour de trois chapitres:

- Le sixième chapitre traite des deux premières étapes du modèle stratégique d'entrepreneuriat. Y sont abordés les typologies d'entrepreneurs ou créateurs d'entreprises les plus connues et une typologie dynamique « Croissance - Autonomie ». Le thème de l'idée de création est ensuite abordé. Pendant que la plupart des auteurs considèrent ce problème comme à priori résolu, il est souvent absent des modèles. L'étude d'un échantillon de cinquante créations fait ressortir les principales sources d'idées de création, et la nature de ces idées. Enfin l'étude de ce même échantillon permet de repérer les principales occasions de rencontre entre un entrepreneur et son idée. La phase de maturation correspond à la transformation de l'idée en opportunité, au moment où le créateur fait en quelque sorte « mûrir » son idée et pressent le potentiel d'exploitation dont il pourra tirer profit.
- Le septième chapitre examine la démarche stratégique du créateur d'entreprise. Après avoir rappelé que les préoccupations stratégiques ne sont pas le monopole des dirigeants de grandes entreprises mais concernent aussi les dirigeants de petites et moyennes entreprises et les créateurs d'entreprises même si leurs manifestations sont nettement moins formalisées, deux thèmes sont traités: les particularités des bases stratégiques du créateur, objectifs, organisation, environnement et activité d'une part et les diverses stratégies adoptables par les créateurs et leur mise en œuvre d'autre part. Dans ce chapitre, les travaux de divers chercheurs américains présentés ainsi qu'une recherche française sur un échantillon de 118 entreprises créées montrent que les choix stratégiques offerts à la nouvelle entreprise sont relativement larges et que c'est une erreur

d'en avoir une vision trop restrictive. En d'autres termes il faut se méfier de l'assimilation un peu rapide entre grande entreprise et stratégie de domination par les coûts, et PME Nouvelle Entreprise et différenciation. Toutes les grandes entreprises ne se battent pas sur les coûts, et une PME ou une Nouvelle Entreprise peuvent adopter cette stratégie si elles choisissent un champ suffisamment étroit. Le chapitre aborde aussi la question de la faible prise en compte du lien entre stratégie adoptée et réussite de l'entité créée en raison sans doute de l'attribution de la réussite de l'entrepreneur plus à un processus d'adaptation, d'essai erreur qu'à un choix stratégique.

- Le huitième chapitre aborde la question du comportement de l'entrepreneur c'est-à-dire du travail du créateur de l'entreprise au cours de cette période où le projet se concrétise, se matérialise, où l'entreprise prend vie, se formalise? L'activité du créateur d'entreprise peut-elle être analysée comme une variante de celle du cadre ou bien est-elle d'une toute autre nature? Pour répondre à cette question, qui relève d'une analyse comportementale de l'entrepreneuriat, le chapitre exploite une recherche, comparable à celle de Mintzberg sur cinq cadres, qui a été réalisée sur cinq créateurs. La dite étude comporte quatre points principaux, le premier porte sur les caractéristiques du travail, le second sur les rôles professionnels, le troisième sur l'aspect contingent du travail et le dernier présente la journée type du créateur.

---

## **CHAPITRE VI : INITIATION DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL : DE L'IDÉE DE CRÉATION AU PLAN D'AFFAIRES.**

---

Ce chapitre traite de l'idée de création de l'entreprise comme point de départ du processus entrepreneurial. Il planche sur les deux premières étapes du modèle stratégique d'entrepreneuriat examiné dans la première partie: l'initiation (Etape 1) et la maturation (Etape II). Trois thèmes sont successivement abordés.

Une première section présente le créateur à travers diverses typologies. Les principaux travaux réalisés sur ces thèmes sont brièvement évoqués, puis une typologie dynamique intitulée « croissance - Autonomie » est examinée.

Une deuxième *section* traite de l'idée de création. Elle est souvent négligée, ou traitée de façon très brève. La plupart des auteurs considèrent le problème comme à priori résolu. Le créateur est sensé avoir trouvé son thème et les problèmes abordés dans les divers ouvrages concernent essentiellement le montage du projet et l'élaboration du traditionnel business plan indispensable pour partir à la recherche des capitaux nécessaires au démarrage effectif de l'entreprise.

De très abondants développements sont consacrés au choix d'une formule juridique, aux avantages et inconvénients comparés des divers types de société, avec les conséquences fiscales et sociales qui en découlent. L'aspect financier de la création est également très détaillé. '

Il est longuement expliqué au candidat créateur, souvent supposé totalement néophyte en la matière, comment établir les divers documents prévisionnels à même de satisfaire le banquier le plus exigeant. Les contraintes administratives inhérentes à la démarche sont également exposées. Les nombreux systèmes d'aide à la création et aux créateurs sont abondamment étudiés. Lorsque, dans divers ouvrages, la recherche de l'idée est abordée, c'est souvent de façon très sommaire, en insistant soit sur l'attitude nécessaire (ouverture d'esprit, étude de l'environnement et des mutations sociales, économiques et technologiques), soit sur certaines techniques de créativité (comme le brainstorming ou la synectique) qui sont, en fait, très rarement utilisés par les créateurs. L'étude d'un échantillon de cinquante créateurs fait ressortir les principales sources d'idées et la nature de ces idées.



Une troisième et dernière section est consacrée à la rencontre du créateur et de l'idée. Comment les choses se passent-elles sur le plan pratique? Existe-t-il un lieu de rencontre privilégié entre le candidat créateur et l'idée adéquate? Cinquante cas de créations sont étudiés et permettent de repérer les principales occasions de rencontre entre un créateur potentiel et son idée: la vie professionnelle d'abord, les loisirs ensuite, l'observation de l'environnement enfin. La phase de maturation correspond en particulier à la transformation de l'idée en opportunité. Il a déjà été indiqué, une opportunité est plus qu'une simple idée car il faut savoir en pressentir le potentiel d'exploitation pour en tirer profit.

L'entrepreneur est celui qui juge quand et comment l'idée peut aboutir à une création, d'entreprise réussie, celui qui sait transformer les événements en opportunités.

La conclusion du chapitre enfin, insistera sur la nécessaire cohérence entre le créateur et le projet de création.

## **6.1. LE CREATEUR DE L'ENTREPRISE**

L'entreprise en cours de création est avant tout l'affaire d'un homme: le créateur. Sa personnalité, ses mobiles, conscients ou inconscients, ses objectifs ont une influence déterminante sur les conditions de naissance de l'entité économique et sur ses premières années de vie. Le créateur joue un rôle essentiel dans l'organisation initiale de l'entreprise. Aussi s'intéresser à l'entreprise en phase de démarrage c'est souvent, en fait, s'intéresser au créateur.

### **6.1.1. Typologie générale des créateurs et organisation**

Qui sont les créateurs d'entreprise? Quelques auteurs se sont intéressés à eux et en ont esquissé des typologies. Celles-ci se recoupent et la division la plus fréquente sépare ces créateurs en deux catégories essentielles : les indépendants et les organisateurs. Les premiers recherchent avant tout leur autonomie, les seconds veulent bâtir une organisation. Ces typologies ne seront pas étudiées ici de façon exhaustive. Nous nous limiterons à une présentation sommaire des plus connues.

Norman Smith (1967) identifie deux types d'entrepreneurs : L'entrepreneur-artisan et entrepreneur-opportuniste. Il définit le premier comme ayant une éducation limitée et une formation et une expérience essentiellement techniques. S'il travaille dur, il est par contre peu habile pour composer avec son environnement, et voulant conserver la maîtrise de son affaire il se méfie des emprunts. Il a une attitude paternaliste avec son personnel, et est avant tout désireux de travailler à son propre compte plutôt que comme employé. Le second est, d'après lui, plus instruit, plus actif

socialement, mieux intégré dans son environnement, et meilleur communicateur. Son expérience de travail est variée, et il cherche avant tout à développer l'affaire qu'il a créée.

Knight (1983), quant à lui, identifie trois types d'entrepreneurs. Le premier est l'artisanat inventeur motivé par l'innovation. Celui-ci est un technicien voulant développer un nouveau produit ou un procédé. Il est assez proche de l'entrepreneur-artisan présenté par Norman Smith. Le second est le promoteur qui est un créateur dont la compétence essentielle relève du domaine commercial, marketing et vente. Le troisième et dernier est le gérant-général qui est un coordonnateur dont le talent consiste à réunir des éléments et des connaissances extérieures pour réaliser sa création. Promoteur et gérant-général sont essentiellement des organisateurs.

Collins et Moore (1964) définissent une typologie assez semblable comprenant un entrepreneur-innovateur (orientation technique) et un entrepreneur-administrateur (orientation - organisateur).

D'autres typologies les plus connues et utilisées surtout en France sont celles de Jacqueline Laufer, de Jean-Claude Ettinger, et de Michel Marchesnay. Jacqueline Laufer présente dans une étude datant de 1974-1975 quatre catégories de créateurs qui sont toujours d'actualité. Elles correspondent aux trois motivations principales observées chez les créateurs par l'auteur : le désir d'indépendance et d'autonomie, le désir de réalisation individuel, et enfin la volonté de pouvoir, la recherche d'un statut. Quelles sont ces catégories? Les managers et les innovateurs recherchent la croissance avant tout, pour eux l'autonomie n'est pas une fin en soi. Comme l'indique Gabriel Bissiriou, dans un article sur les PME innovatrices : « le dirigeant innovateur se révèle comme un homme généralement expérimenté. de formation scientifique et technique; il n'a pas nécessairement pour objectif principal la constitution d'un patrimoine mais surtout sa croissance, la quête de nouveaux marchés, le développement des exportations et la réaction contre la concurrence pour assurer sa survie ». Les entrepreneurs-propriétaires sont favorables à la croissance mais désirent conserver leur autonomie financière. Ils recherchent la croissance maîtrisée. Les entrepreneurs-techniciens refusent la croissance et veulent avant tout conserver leur autonomie. Les entrepreneurs - artisans refusent la croissance, souhaitent avant tout être indépendants et survivre.

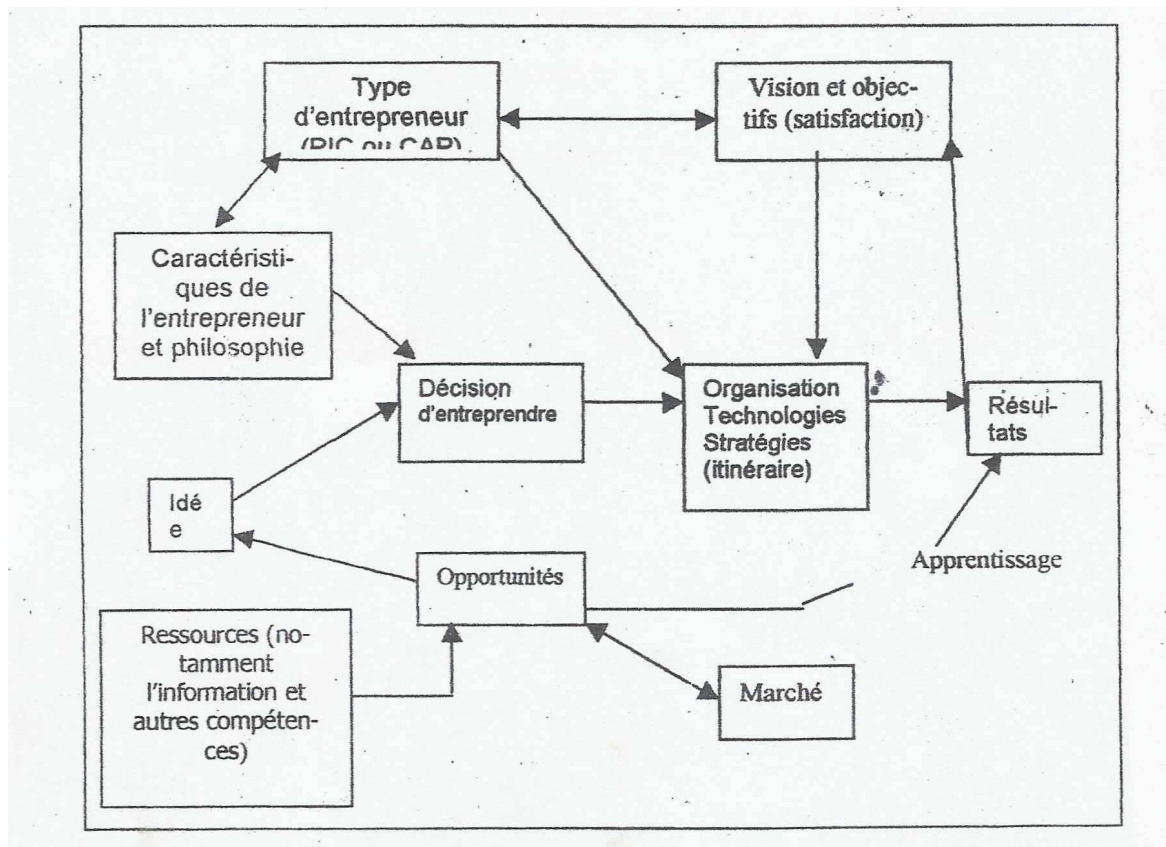
S'agit en fait plus de professionnels indépendants que des véritables entrepreneurs. Dans la typologie de Jacqueline Laufer, seuls les managers et les innovateurs et les entrepreneurs-propriétaire aspirent à bâtir véritablement une organisation qui les dépasse, qui les transcende.

La typologie d'Ettinger (1983) est assez proche de celle de Norman Smith. Pour l'auteur, le créateur est soit un indépendant-entrepreneur, soit un entrepreneur-créateur d'organisation. Le premier vise avant tout l'autonomie, l'indépendance. Il délègue peu et taille limitée de son entreprise en limite la solidarité organisationnelle. Ettinger parle à son propos de « pseudo-entreprise ». Le deuxième cherche à développer son affaire et à accroître son pouvoir. Ambitieux, il n'hésite pas à déléguer et voit l'avenir de sa firme en terme expansionniste. Pour cet auteur, les créateurs sont motivés principalement soit par le désir d'autonomie soit par la volonté de pouvoir.

Pour terminer, mentionnons les apports d'un autre auteur sur cette typologie de créateurs. Il s'agit de Michel Marchesnay. Cet auteur avait proposé une intéressante typologie basée sur les grands buts des créateurs et l'importance hiérarchique qu'ils leur accordent : la pérennité de l'unité créée, l'indépendance (le désir d'être son propre patron). La puissance (le désir d'accomplissement, le goût du pouvoir). Cela permet de distinguer deux grands types d'entrepreneurs : l'entrepreneur P.I.C (Pérennité - Indépendance - Croissance) et l'entrepreneur C.A.P. (Croissance -Autonomie - Pérennité).

Le premier veut avant tout assurer la pérennité de son affaire pour la transmettre éventuellement à ses enfants ou la vendre. Il est très désireux de rester indépendant et par conséquent préfère autofinancement à l'endettement. Enfin, la croissance ne constitue pas pour lui un Object prioritaire. Par de nombreux aspects, il ressemble à l'entrepreneur-artisan de Norman Smith.

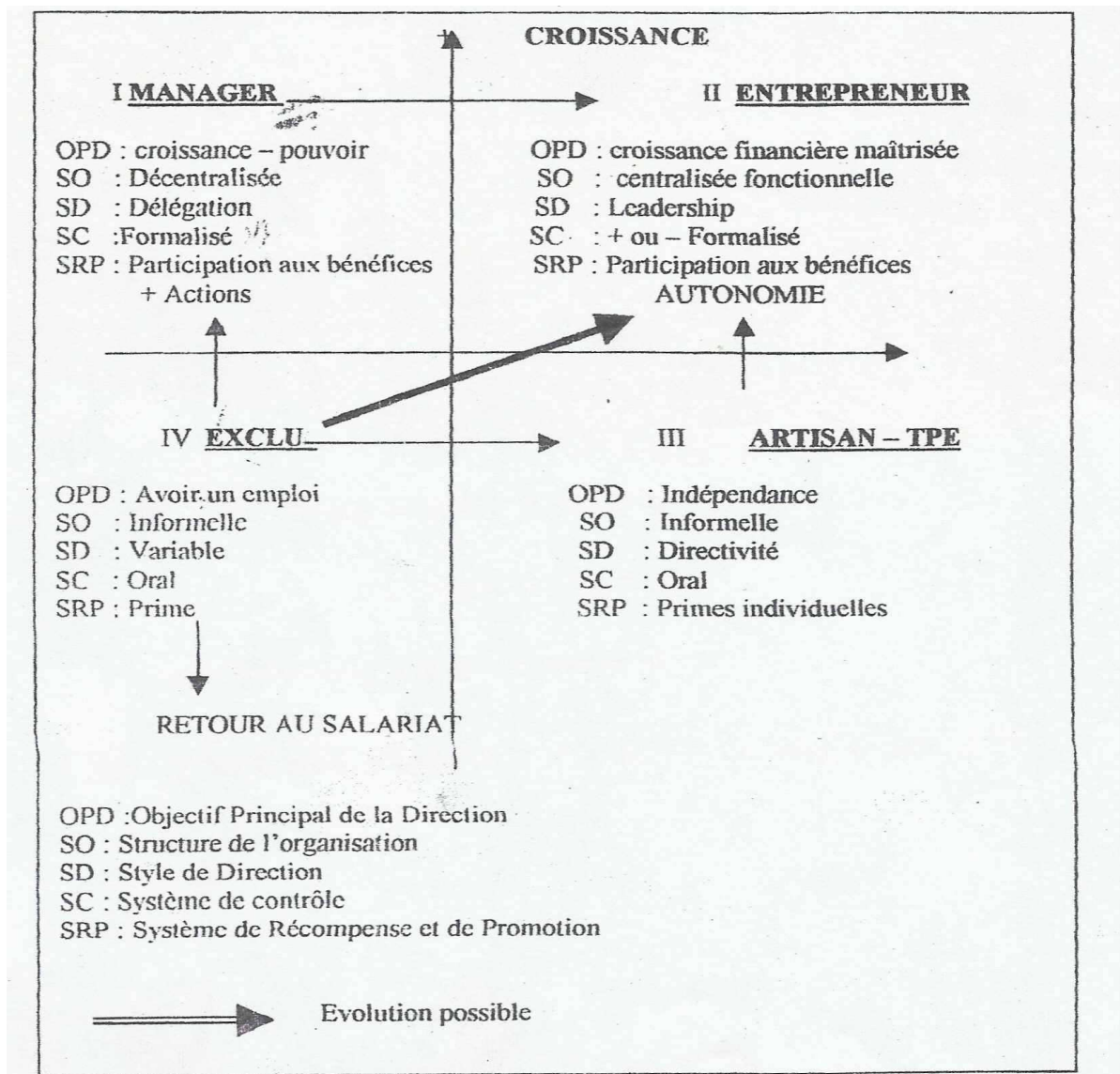
Le second vise d'abord la croissance, le développement de son affaire, Il recherche aussi l'autonomie, mais ne fait pas de la pérennisation de son affaire un objectif primordial ; il est donc plus mobile, plus individualiste que le P.I.C. Il rappelle l'entrepreneur-opportuniste de Norman Smith. Le modèle de l'entrepreneur proposé par Michel Marchesnay peut être schématisé comme suit :

**Figure 6.1. Modèle de Marchesnay**

L'étude des divers travaux qui viennent d'être évoqués ainsi que la connaissance du terrain résultant de la consultation de plusieurs études (notamment celle d'Hernandez) et enquêtes sur le thème de la création d'entreprise nous amènent à présenter une autre classification et ses conséquences organisationnelles. Il s'agit d'une typologie dynamique incluant les diverses possibilités de passage d'un créateur d'une catégorie à l'autre.

### 6.1.2. Typologie croissance- autonomie

La typologie présentée ici retient comme principaux axes d'analyse la volonté de Croissance et celle d'Autonomie. Ces deux notions ont semblé essentielles pour classer les créateurs, pour en établir une typologie. Elles sont apparues comme les plus pertinentes, celles qui établissent le mieux une dichotomie dans l'univers foisonnant des créateurs. Elles aboutissent à la distinction de quatre catégories principales de créateurs (cfr Hernandez) dont question dans la figure ci-dessous.

**Figure 6.2. Modèle d'Hernandez**

OPO : Objectif principal de développement

SO : Structure organisationnelle

SD : Structure de direction

SC : Système de communication

SRP : Système de récompense préféré

Comme on le voit le modèle proposé par Hernandez est assis sur quatre catégories de créateurs: le manager, l'entrepreneur, l'artisan et les exclus.

Le manager a un comportement proche de celui d'un cadre de grande entreprise. Souvent instruit ; il aspire à construire rapidement sa propre organisation pour satisfaire un désir de réalisation et une volonté très nette de puissance. Il ne se contente pas de la création d'une TPE et veut franchir vite les étapes successives de développement d'une entreprise sait diriger les hommes et les motiver ce qu'il a souvent appris dans la première partie de son cursus professionnel, car il s'agit rarement d'un débutant. Il n'hésite pas à déléguer et sait motiver ses principaux collaborateurs en les faisant éventuellement participer au capital. Il atteint rapidement le stade fonctionnel, délègue largement et sait quitter les tâches d'exécution pour diriger et coordonner. Au plan organisationnel, il sait présider à l'expansion harmonieuse de sa firme, lui donner une forme appropriée permettant l'accomplissement des trois activités essentielles pour son développement. Selon christ Argyris, il s'agit de : l'atteinte des objectifs, le maintien de la Structure interne et enfin l'adaptation à l'environnement extrême. Pour se donner les moyens financiers de l'expansion souhaitée, il introduit son entreprise dans le marché financier (bourse par exemple), recourt au venture capital et éventuellement ne conserve qu'une faible part du capital. Il faut noter cependant que le risque d'OPA rend certains Managers plus prudents dans ce domaine. Le souci de ne pas être évincés de l'organisation qu'ils ont créée les amène à conserver une part significative, du capital et à évoluer vers la deuxième catégorie: les entrepreneurs.

La deuxième catégorie, l'entrepreneur, désire également la croissance, mais une croissance maîtrisée financièrement. Souvent moins instruit que le Manager, ses premières années professionnelles ont été parfois éprouvantes. Il a alors « une revanche, à prendre sur la vie ». Il veut grandir mais conserver son affaire ; il veut l'argent et le pouvoir qu'il procure à celui qui le possède. Il délègue moins que le Manager et est alors un travailleur infatigable. La structure fonctionnelle s'accompagne souvent d'un contrôle assez étroit des responsables de fonction. Il est plus autoritaire, plus charismatique. Il préfère attribuer des primes, distribuer une part des bénéfices que des actions lorsqu'il en a la dimension nécessaire et veut aborder le stade de la grande entreprise, la constitution de holdings successifs lui permet de conserver la mainmise financière sur l'ensemble.

La troisième catégorie est celle de l'Artisan et du très petit entrepreneur (TPE) ayant très peu de salariés (cf. Mahé De Boislandelle). Il s'agit en général de professionnels maîtrisant parfaitement bien un métier, une production, une technique. Sur le plan organisationnel, il dépasse rarement le stade professionnel. Il délègue peu, a un comportement assez directif parfois fortement teinté de paternalisme. Il est peu porté sur la formalisation des structures et accorde une place prédominante à la

communication orale et informelle. Lorsqu'il accorde une récompense à un collaborateur, il s'agit d'une prime individuelle dont il aura seul déterminé le montant. Il veut avant tout rester indépendant et n'a aucune envie de partager le peu de pouvoir dont il dispose. S'il est compétent et plus ambitieux, et aussi situé sur un créneau porteur, il joint parfois la catégorie des entrepreneurs. Il a alors beaucoup de difficultés à déléguer et à se comporter comme un véritable dirigeant d'entreprise.

Enfin, la quatrième et dernière catégorie est celle des Exclus ou des « chassés» pour reprendre la terminologie de Michel Marchesnay, alors que ses « chasseurs» sont très proches des Managers. Qui sont donc ces Exclus? Il s'agit de salariés rejetés du système productif, du salariat, ou n'ayant jamais réussi à s'y intégrer véritablement et qui sont contraints de se mettre à leur compte. Leur objectif principal est d'avoir un emploi, de créer leur propre emploi. Leurs profils et leurs origines peuvent être très divers. Il peut s'agir des jeunes peu formés, mal orientés, à qui le système productif n'offre aucune opportunité satisfaisante. La création apparaît comme une solution pour éviter une marginalisation croissante ou un avenir professionnel peu prometteur. Mais il peut s'agir aussi des cadres supérieurs diplômés et qui sont impitoyablement rejetés par le système aux approches de la cinquantaine, voire de la quarantaine.

Comment évoluent ces entreprises, en particulier sur le plan organisationnel? Plusieurs cas de figure sont envisageables. Le premier cas est celui d'individus manifestement peu faits pour la création et dont l'entreprise stagne, reste marginale. L'organisation est embryonnaire, informelle, le style de direction hésitant, et le système de contrôle approximatif. On peut parler de pseudo-entreprise et de pseudo-entrepreneur. Dans ce cas, le retour au salariat ou l'arrêt définitif de l'activité pour les plus âgés est souhaité par le créateur et souhaitable sur le plan social. Mais cette création à contre cœur, imposée par la conjoncture peut révéler un véritable tempérament de créateur, il y a alors évolution vers les autres catégories. Les exclus provenant du monde ouvrier rejoignent la catégorie des Artisans - TPE. Des cadres rejoignent celle des managers, le fait d'avoir la cinquantaine n'étant pas une présomption irréfragable d'incompétence. D'autres enfin, pour qui l'expérience de la création est une véritable révélation, deviennent des entrepreneurs et bâtissent une organisation importante dont ils arrivent à conserver la maîtrise financière.

Comme toute typologie, celle qui vient d'être présentée en possède les défauts habituels : simplification excessive, grosseur du trait, pour ne pas dire présentation trop caricaturale d'une réalité beaucoup plus riche et variée. Catégoriser par définition c'est formaliser donc déformer. Les portraits esquissés, avec leurs conséquences organisationnelles,

correspondent cependant aux grands types de structures observables. Cette typologie n'est pas figée et comme il a été indiqué, l'expérience aidant, des créateurs évoluent et changent parfois de catégorie.

## **6.2. L'IDEE DE CREATION DE L'ENTREPRISE**

Trouver l'idée de création de l'entreprise constitue un problème délicat à résoudre. A ce jour, il n'existe aucune méthode satisfaisante pour fournir, à coup sûr, l'idée qui permettra à un créateur potentielle le démarrage de son entreprise et en assurera le succès. Les auteurs (Bissiriou, Gorre, Papin) qui se sont intéressés à ce sujet distinguent ce qu'il est possible d'appeler des méthodes scientifiques de recherches, et ce qui relève essentiellement d'une attitude d'ouverture d'esprit face à l'environnement et à son évolution. Ces méthodes scientifiques comprennent d'une part des techniques assez générales de prévision de l'avenir et d'autre part, des techniques plus ponctuelles de créativité appliquée.

Les recommandations liées à l'observation de l'environnement sont certes utiles au créateur. Mais elles le sont tout autant à l'entrepreneur déjà en activité qui ne veut pas voir son entreprise et sa production rapidement frappée d'obsolescence et est soucieux d'assurer la pérennité de ses affaires.

Après avoir planché sur les méthodes de recherche d'idées de création, nous ouvrons une parenthèse pour traiter de la nature de l'idée elle-même.

### **6.2.1. Méthodes de recherche de l'idée.**

#### **6.2.1.1. Méthodes scientifiques**

L'expression « recherche scientifique » traduit une volonté de recherche méthodique et systématique. L'attitude adoptée ici est opposée à celle consistant à compter au hasard des rencontres ou des opportunités pour trouver la bonne idée. Ces méthodes sont de deux types. D'une part, elles comprennent un ensemble de techniques pour tenter de prévoir l'avenir et les grandes directions d'évolution de la société; D'autre part, des techniques plus précises, plus centrées sur la résolution d'un problème spécifique.

##### **a) Méthodes basées sur la prévision de l'avenir**

La prévision de l'avenir a toujours été un des soucis constants de l'homme, désireux de réduire le degré d'incertitude dans lequel il vit. Jusqu'à ce jour, les résultats obtenus sont assez limités. Cette discipline à



défaut d'être devenue véritablement fiable et scientifique a tout au moins fait des efforts, méthodologiques importants pour progresser. Schématiquement, il est possible de distinguer trois grandes voies d'approche du futur : la prévision intuitive, la prévision exploratoire et la prévision normative.

#### 1. La prévision intuitive.

La prévision intuitive combine savoir, imagination et intuition. Elle utilise le brainstorming, la méthode Delphi (consultation d'Experts sur les dates probables et la nature des inventions futures au moyen de questionnaires individuels, itératifs et recyclés), ou enfin la méthode des scénarios. Cette dernière a été employée notamment par l'Américain Herman Kah. Elle part des situations présentes et essaie d'en imaginer les développements futurs.

#### 2. La prévision exploratoire

La prévision exploratoire utilise en particulier l'extrapolation des tendances.

#### 3. La prévision normative

La prévision normative est basée sur l'idée générale qu'il faut abandonner le concept fataliste d'un avenir imprévisible qui échappe à l'homme. L'avenir sera parmi les futurs possibles, celui qui aura été voulu. La prospective de Gaston Berger est une vue normative de l'avenir dans une perspective humaniste.

Ces méthodes sont d'intérêt très réduit pour le candidat entrepreneur. Elles peuvent à la limite lui indiquer, et encore avec d'importants risques d'erreurs, les secteurs les plus porteurs d'avenir, les domaines auxquels il est peut être plus judicieux de s'intéresser dans les années qui viennent. Ces indications beaucoup trop générales : et aléatoires sont loin des préoccupations du créateur qui cherche un produit ou un service correspondant à un marché solvable à court terme.

#### b) Technique et méthodes de créativité appliquée

La technique et les méthodes de créativité appliquées sont moins générales que les méthodes de prévision du futur précédemment citées et plus orientées vers la résolution d'un problème précis. Elles sont fort nombreuses et variées et il sera juste fait mention ici des plus classiques: le brainstorming, la synectique, la méthode des matrices de découvertes, l'écoute de l'environnement, l'évolution démographique, l'évolution des modes de vie et l'évolution technologique.

## 1. Le brainstorming

Le brainstorming consiste à réunir un groupe de gens pour leur faire émettre le maximum d'idées sur un problème à résoudre, en partant de l'hypothèse que la quantité entraîne la qualité, et en différant l'évaluation des idées émises. Le Brainstorming est la méthode de recherche d'idée la plus connue. Son créateur, Alex Osborn, est considéré comme le père de la créativité. De ses recherches est parti le mouvement d'approfondissement et de systématisation des mécanismes de production d'idées nouvelles.

## 2. La synectique

La synectique, créée par Gordon, est une démarche qui consiste à s'éloigner du problème de départ et à le transposer dans un champ analogique, puis à retraduire les solutions trouvées au niveau analogique dans le champ du problème initial.

## 3. La méthode des matrices de découvertes.

La méthode des matrices de découvertes consiste à opérer des croisements systématiques au sein de tableaux à double entrée, entre des besoins et des technologies, des grandes tendances et les compétences particulières, des savoir-faire et d'autres domaines que ceux auxquels ils s'appliquent, etc. Cette méthode peut rendre de grands services si on définit sa production en termes de compétence technologiques et non pas de produits, et le service rendu en termes de besoin. L'usage des matrices de découvertes peut faciliter les transferts technologiques horizontaux d'une discipline ou d'une industrie à une autre.

Toutes ces méthodes sont très rarement utilisées par le créateur. Elles servent plutôt à de grandes entreprises soucieuses de trouver de nouveaux produits ou services, ou de nouvelles applications aux techniques qu'elles maîtrisent.

### ***6.2.1.1. Autre méthodes***

En plus des méthodes scientifiques de recherche de l'idée, il existe encore d'autres méthodes moins couteuses auxquelles recourent les créateurs d'entreprise, parmi lesquelles nous citons : l'écoute de l'environnement ; l'évolution démographique ; l'évolution des modes de vie ; l'évolution des modes de vie ; l'évolution technologique

#### 1. Ecoute de l'environnement

Les auteurs conseillent avant tout au créateur d'avoir les yeux et l'esprit ouverts. En effet, le créateur doit avoir le souci constant de regarder ce qui se passe autour de lui, de suivre, voir même d'anticiper les variations de l'environnement. La lecture de la presse spécialisée, la fréquentation des

foires et salons professionnels, la visite des nouveaux points de vente, etc. lui sont fortement recommandées. Le suivi de l'évolution dans un certain nombre de domaines est en effet souvent riche d'enseignements. Les plus intéressants et les plus porteurs en matière de thèmes de création d'entreprise vont être brièvement évoqués.

## 2. Evolution démographique

L'observation de la pyramide démographique des pays donne de précieuses indications au créateur d'entreprise. Les populations vieillissent et de nombreux produits ou services apparus ces dernières années tiennent compte de cette évolution: voyages pour le troisième âge, presse spécialisée (revue « Notre Temps » par exemple), résidences services, cures, etc. Le baby boom a fait place au papy boom. Une entreprise fabriquant des couches culotte, s'est fort judicieusement mise à produire des protections pour l'incontinence des personnes âgées afin de satisfaire un marché en pleine expansion. Maintenant dans le nombreux pays industrialisés, avec le nombre grandissant de gens âgés de plus de 80 ans, apparaissent des produits et services destinés non plus au troisième âge mais au quatrième âge. La jeunesse abondante des pays du tiers monde sera également une source d'inspiration pour les créateurs locaux.

## 3. Evolution des modes de vie

Le mode de vie des diverses catégories de familles évolue de façon profonde. De nombreuses femmes travaillent et ont peu de temps à consacrer à la tenue de leur intérieur d'où le succès des produits et services destinés à leur simplifier les tâches ménagères. La difficulté et le coût du recours à l'artisan pour faire exécuter des petits travaux d'entretien ont amené le développement d'un important secteur du bricolage. La télévision joue un rôle croissant dans les loisirs des populations et une heure de travail en moins, c'est environ trois quart d'heure de plus devant le poste familial : le téléachat se développerait probablement si le cadre législatif s'assouplissait. Cette évolution nécessite l'apparition de produits et de services nouveaux qui peuvent être à l'origine de la création de nombreuses entreprises.

Des *organismes* spécialisés étudient l'évolution de la société et ses conséquences sur la structure de consommation. Le goût pour le retour à la nature, l'écologie, l'hédonisme, l'individualisme se développent. Les consommateurs ont été classés en diverses familles (rigoristes, décalés, recentrés, etc.). L'évolution de la part relative de ces familles, l'apparition de nouveaux types de comportement sont des indications précieuses pour l'entrepreneur. Ces secteurs sont particulièrement porteurs d'avenir : les loisirs, la communication, etc.

#### 4. Evolution technologique

Les produits naissent et meurent plus vite aujourd'hui qu'il y a quelques années, des technologies nouvelles apparaissent qui peuvent être à l'origine de création. Les grandes entreprises organisent des services de veille technologique. Un candidat créateur de formation technique peut avoir la même attitude dans son secteur de compétence pour saisir dans l'évolution l'idée qui lui permettra de démarrer. Il faudra s'intéresser à la micro-informatique et à ses développements, à la Bureautique, aux automatismes, à l'utilisation du laser, à la bio-industrie, etc. Le secteur des matériaux composites est en pleine évolution, et comprendront de moins en moins de parties métalliques. Le domaine technique est une source inépuisable d'idées de création. Certains, pays sont dans ce domaine, plus en avance que d'autres. La visite de pays étrangers et de leurs expositions professionnelles, la lecture de leurs revues scientifiques sont souvent une source d'inspiration très riche. Mais les pays moins évolués techniquement et économiquement peuvent avoir trouvé, pour pallier leurs faiblesses, des solutions ingénieuses, qui seront également transposables.

#### **6.2.2. Nature de l'idée**

Les idées qui sont à la base de la création de nouvelles entreprises sont ou moins originales. Il est possible d'établir une classification selon le degré d'innovation contenu dans le projet. Cela va des idées les plus traditionnelles aux plus innovantes et aux plus « révolutionnaires », en passant par tous les stages intermédiaires. Ces divers degrés d'innovation vont être étudiés et illustrés d'exemples.

##### **6.2.2.1. Absence quasi total d'innovation**

Il s'agit par exemple de l'ouvrier boulanger qui crée une boulangerie, du garçon boucher qui ouvre une boucherie, de l'ouvrier maçon ou menuisier qui s'installe entrepreneur de maçonnerie ou de menuiserie. Ce type de création qu'il est possible de qualifier de classique, ou traditionnelle est peu spectaculaire et attire peu l'attention des medias. Il s'agit d'un phénomène ancien, ayant toujours existé, très fréquent en patron pour exercer la même activité. Si le patron est âgé, il lui succède. Il travaillera comme son ancien maître d'apprentissage le lui a appris. Le souci d'innover restera très limité quant l'accent ne sera pas considéré comme un phénomène négatif.

Dans ce cas, il n'y a pas à proprement parler de recherche d'idée et l'entreprise créée découle de la formation du créateur. L'importance de ce type de création ne doit pas être sous-estimée car sur le plan quantitatif il représente une part prépondérante du phénomène.

### ***6.2.2.2. Innovation relative***

Elle est plus intéressante à étudier. Elle présente divers aspects. Il peut s'agir d'une innovation géographique qui consiste à transposer dans un nouvel endroit ce qui se faisait déjà ailleurs. L'innovation sectorielle consiste à appliquer de nouvelles techniques à un secteur traditionnel, ou à trouver de nouvelles applications à un produit drastique ou à un concept ancien.

#### **a) Innovation géographique**

Elle est fréquente et consiste à introduire dans un pays un concept ou un produit déjà connu dans un autre pays plus évolué technologiquement, économiquement ou socialement. En Europe, de nombreux créateurs vont chercher des idées aux Etats-Unis, et leurs innovations ne sont par conséquent que relatives. Ces dernières années le Japon est devenu un centre d'intérêt et une source d'inspiration grandissants.

Domilens a conçu un procédé ultra pointu de fabrication de lentilles intra- oculaires permettant d'éviter le port de lunettes. Ces produits étaient déjà fabriqués par les entreprises américaines Revlon, 3M. Johnson and Johnson. L'entreprise Caditel qui voulait utiliser le Minitel pour vendre et livrer à domicile les commandes des clients, s'inspirait alors d'une idée largement répandue aux États-Unis: l'utilisation de la télévision pour vendre divers produits, c'est-à-dire le télé-achat. Ada est une société de location de véhicules d'occasion et non pas de véhicules neufs comme le font Hertz ou Avis. Lorsque cette idée a été introduite en Europe, elle existait déjà aux Etats Unis. Le Cabinet DBM pratique l'out-placement. Cette technique consiste pour une société souhaitant « décruter » (licencier) un certain nombre de ses employés à faire appel à une société de conseil qu'elle rémunère elle-même et qui aidera l'employé devenu indésirable à retrouver une nouvelle situation dans les meilleures conditions et les meilleurs délais. Cette activité existe depuis de nombreuses années aux U.S.A et est d'une utilisation courante par la plupart des grandes sociétés américaines. Lorsqu'elle a été introduite en Europe, elle y faisait figure d'idée neuve. Salagastonomie, entreprise française, qui vend en grande surface des salades prêtes à l'emploi a introduit un produit qui existait déjà en Suisse. Le chantier Naval SA qui fabriquent en France des barques de pêche en aluminium alors qu'elles étaient traditionnellement en bois ont trouvé leur inspiration dans les produits de ce type fabriqués aux Etats-Unis et au Canada. Café Couette qui tente d'organiser en France la location de chambre avec petit déjeuner chez les particuliers s'inspire d'une formule que connaissent tous ceux qui ont fait du tourisme en Angleterre: le Bed and Breakfast. Elle y existe depuis des décennies.

Souvent, il n'est même pas nécessaire d'aller à l'étranger pour y trouver des idées transposables. Pour l'habitant d'une ville de province, il suffit parfois de se rendre dans les métropoles régionales, voire dans la capitale du pays pour y trouver des idées qui déjà appliquées dans ces grandes villes, vont petit à petit se répandre dans des villes de moindre importance. Elles y constitueront alors dès innovations. En France, les Fast-food, croissanteries et autres viennoiseries ont d'abord fait leur apparition à Paris et dans les très grandes villes avant d'essaimer dans les villes de province. Le caractère innovateur d'un projet de création d'entreprise peut donc être très relatif et ce qui est perçu comme classique dans un district peut faire figure d'idée nouvelle dans un secteur voisin.

#### b) Innovation sectorielle

Certains secteurs de l'activité économique sont restés plus traditionnels que d'autres, plus à l'écart du progrès, de la modernisation. Le fait pour lui secteur classique d'aller voir ce qui se fait dans un secteur plus évolué peut être il l'origine de la découverte d'idées innovantes. Une méthode très productive consiste à appliquer les techniques modernes' de production, de distribution, de vente et de gestion à des "professions jusqu'alors exercées d'une façon artisanale. Ces dernières années par exemple en matière de distribution, les techniques appliquées dans les grandes surfaces traditionnelles ont été étendues avec succès à de nouveaux secteurs mettant en péril les commerçants qui s'accrochaient à leurs méthodes traditionnelles : l'électroménager, le meuble, les livres et disques, les articles de sport, les Jouets, etc. Et il reste encore probablement de nombreuses activités qui vont devoir évoluer très rapidement dans les années à venir sous peine de périlclité. Il Peut s'agir aussi de l'application nouvelle d'un produit ou d'un concept ancien.

Racal Avionics a pour objet de permettre aux passagers de téléphoner de leur siège d'avion sur les vols, entre les USA et la Grande-Bretagne . Airfone permet de téléphoner de son siège d'avion sur le territoire des Etats-Unis. Il était déjà possible à l'homme d'affaires de téléphoner de son bureau puis de sa voiture. Il peut maintenant le faire de son avion. L'innovation a consisté là à trouver une application nouvelle à un appareil traditionnel: le téléphone. Lab Support fournit du personnel temporaire de haut niveau et connaît une grande réussite dans cette activité. Un concept classique l'intérim qui avait jusque là été utilisé essentiellement pour un personnel d'un niveau de qualification peu élevé (ouvriers, employés, secrétaires, etc.) a été transposé à la fourniture de personnel de haut niveau. Canal 33 installe des télévisions délivrant des messages publicitaires dans les salles d'attente des médecins. C'est une nouvelle utilisation astucieuse de la télévision à des fins publicitaires. La seule innovation est le lieu où est

disposé le poste de télévision: la salle d'attente du médecin ou une clientèle captive ne pourra pas « zapper » pour éviter les messages publicitaires délivrés. Modul Hair conçoit et Commercialise des postiches fantaisies, fabriqués en Corée. Ils permettent aux jeunes d'adopter une coiffure punk pour une soirée sans avoir ensuite à en subir les conséquences pendant de longs mois jusqu'à ce que leur chevelure naturelle, reprenne un aspect plus traditionnel. Un produit classique, le postiche, devient innovant en s'inspirant de la mode punk. Nominanda conçoit et vend par correspondance des vêtements pour enfants et femmes en kit. La cliente n'a plus qu'à coudre ensemble les différentes pièces du kit pour avoir un vêtement portable. L'innovation consiste à introduire deux concepts comme le kit et la VPC à un secteur nouveau: le vêtement pour enfant et femme. Alors que la vente par correspondance d'objets à monter soi-même existe depuis de nombreuses années dans le secteur du meuble. Cette catégorie est très hétérogène et si certains projets sont véritablement innovants, d'autres le sont beaucoup moins.

### ***6.2.2.3. Innovation maximum***

Entrent dans cette catégorie de créations très innovantes celles qui sont le fait d'universitaires ou de chercheurs quittant leur laboratoire pour exploiter eux-mêmes leurs propres inventions. Le créateur de cette catégorie d'entreprises est fréquemment un scientifique spécialisé dans un domaine technologique très pointu et ayant un haut niveau de formation. Ces entreprises nécessitent souvent des capitaux importants pour leur démarrage et font parfois appel à des sociétés de capital-risque pour renforcer leurs fonds propres. BM Industries est spécialisée sur le marché du laser industriel. Ses deux fondateurs proviennent d'une société d'ingénierie Quantal ayant été absorbée par l'Aérospatiale. 20 % du chiffre d'affaires est investi en recherche-développement et sur le plan financier l'entreprise bénéficie d'un actionnaire de qualité avec la société de capital-risque la Soginnove. Vérilog travaille sur le créneau de la qualification du logiciel. Cette discipline consiste à vendre un suivi de qualité aux entreprises qui produisent des logiciels industriels.

L'entreprise propose des systèmes de vérification, de validation, d'aide à la décision, de formation et d'assistance pour les gros logiciels industriels destinés aux satellites, aux centraux téléphoniques, aux systèmes d'alarmes ou encore aux centrales nucléaires. Son fondateur docteur - ingénieur en informatique était chargé de mission à l'Agence de l'Informatique (ADI) et directeur de l'Observatoire du Génie Logiciel. Pour accroître la surface financière de l'entreprise, le fondateur a cédé 24% du capital à l'Institut Régional de Développement Industriel (IRDI). L'entreprise

très rapidement a créé une filiale aux Etats-Unis pour y vendre ses produits les plus pointus. Cristopia fabrique des accumulateurs - échangeurs à chaleur latente. Ce procédé révolutionnaire et ultra-performant permet de stocker de la chaleur et du froid dans un volume réduit. Le fondateur était chercheur au laboratoire de l'Ecole des Mines de Sophia-Antipolis. Chorus - Système commercialise des systèmes d'exploitation d'ordinateur à base de « micro » multiprocesseurs. C'est un système réparti permettant de gérer de manière cohérente un ensemble d'ordinateurs interconnectés. Cette entreprise a été créée par un ingénieur au Centre National d'Etudes des Télécommunications (CENT). Ses cinq associés étaient ingénieurs ou chercheurs au CNET ou à l'Institut de Recherche en informatique automatique (INRIA). Là encore une société de capital-risque Sofinnova participe au capital. Biocom vend des stations de travail pour l'analyse d'images biologiques qui permettent d'étudier les images de cellules, de tissus, et de documents divers (autoradiographie). Le créateur était directeur d'un laboratoire de microscopie quantitative et avait acquis un bon savoir-faire dans le domaine d'imagerie biologique. Il est noté que cette entreprise avait bénéficié à son départ du soutien de l'université de Paris Nord, de l'Agence Nationale pour la Valorisation de la Recherche (ANVAR) et de l'INSERM. Biosys fabrique des réactifs diagnostics médicaux (anti-corps et produits pour la biologie cellulaire, la microbiologie et l'immunologie) et des enzymes à usage industriel. Elle a été créée d'une part par une vingtaine de chercheurs de l'université de Copenhague détenant à l'origine 55% de capital et d'autre part, par deux sociétés de capital-risque Agriniva et une société de développement régional, la SDR-Picardie détenant 45% du capital.

### **6.3. LA RENCONTRE DU CREATEUR ET DE L'IDEE.**

Dans la démarche du créateur d'entreprise, il est possible de distinguer deux cas principaux. Il a d'abord l'idée de la création avant d'en avoir le thème. Il va donc se mettre à la recherche d'une bonne idée. Ou bien, la découverte de cette dernière amène celui qui n'y avait pas encore pensé, ou de façon tout à fait épisodique, à envisager sérieusement la création d'une entreprise. Dans le premier cas, le créateur potentiel va rechercher une idée, un créneau lui permettant de concrétiser son projet. Il pourra pour cela essayer d'utiliser les diverses méthodes précédemment présentées. Dans le deuxième cas, celui qui a l'idée va tenter de la transformer en une structure viable. Il devra d'abord s'efforcer de vérifier la crédibilité économique de son projet. Dans les lignes qui suivent, une tentative de classification des rencontres créateur-idée va être présentée. Celle-ci tourne autour de trois points: la vie professionnelle, le loisir et l'observation de l'environnement.



### **6.3.1. Vie professionnelle.**

Le travail, qu'il soit classique ou de laboratoire, est incontestablement le lieu de rencontre le plus favorable.

#### **6.3.1.1. Travail classique**

De nombreux créateurs ont d'abord eu une idée de création avant d'envisager le passage à l'acte. Comment leur est venue cette idée? Leur travail leur a souvent permis d'observer et de connaître à fond un secteur d'activité, un métier et d'y découvrir le créneau non encore exploité, la « niche technologique » à explorer, le besoin à satisfaire.

De nombreux exemples permettent d'illustrer ce type de naissance d'entreprise. Pour Domilens, déjà citée, qui fabrique des lentilles intraoculaires, le fondateur est un ancien directeur commercial d'une importante société de matériel ophtalmologique. L'idée de créer Domilens a pris naissance dans le cadre de son activité professionnelle. Canal 33 installe des télévisions délivrant des messages publicitaires dans les salles d'attente des médecins. Elle a été lancée par un spécialiste du marché publicitaire, déjà à l'origine d'une entreprise, RTV, spécialisée dans la régie des systèmes vidéo pour les fast-foods.

L'introduction de l'outplacement en France a été le fait de professionnels du recrutement et de la « chasse de tête ». Connaissant l'existence de cette activité aux USA, et voyant l'importance prise par les problèmes de licenciement dans les grands groupes, il était pour eux logique de tenter l'adaptation de cette nouvelle activité au contexte social français. Bercy fabrique des lunettes en caoutchouc de synthèse permettant la pratique d'un sport. L'un des deux fondateurs était consultant « designer » chez Revlon, l'autre technicien en caoutchouc et spécialiste des élastomères. Salagastronomie résulte de la rencontre d'un chercheur en agro-alimentaire et d'un industriel ayant déjà lancé une entreprise de salades prêtes à la consommation en Suisse.

Nominanda a été créée par deux femmes, l'une ayant une expérience professionnelle dans la mode, l'autre dans le domaine commercial. Lumetel exploite un nouveau média publicitaire utilisant la projection d'images publicitaires classiques sur les murs de Clermont-Ferrand pour le compte principalement d'un gros afficheur régional. Son créateur avait remarqué que ces panneaux, ne se voyant pas la nuit, perdaient ainsi une partie de leur impact publicitaire potentiel. Moderato est une entreprise de mobilier mobile et télécommandé ayant la possibilité de s'éclipser et de se transformer. Son créateur « designer » et architecte « d'intérieur » avait eu, de part sa profession, l'occasion de constater que sous

l'influence de l'évolution socio-économique les surfaces habitables des logements dans les villes diminuaient. Ainsi, il a pensé à l'intérêt que présenterait la création d'un mobilier escamotable se commandant à distance par infrarouge.

Eaux Naturelles est une société de services et de conseils spécialisée dans l'aménagement des plans d'eaux intérieurs. L'idée est venue au fondateur, un ancien garde pêches, en constatant que des nombreux propriétaires d'étangs ayant des problèmes d'aménagement, d'entretien, de fourniture de produits le consultaient et lui faisaient part des difficultés qu'ils rencontraient pour solutionner leurs problèmes. Baleme conçoit et réalise des produits culinaires capables de répondre aux conditions d'utilisation les plus extrêmes. A son origine trois hommes Patrick Baudry l'astronaute Français, un neuro-physiologue du CNRS et un restaurateur. Chaix fabrique des placards sur commande et les vend à domicile sur catalogue. Le fondateur a été adjoint pendant sept ans de l'entreprise Kazed, le leader de ce domaine d'activité.

#### ***6.3.1.2. Travail de laboratoire.***

Dans l'échantillon étudié, la majorité des entreprises correspondant à un taux d'innovation maximum, ont leur origine dans le cadre du travail de recherche effectué par le ou les fondateurs dans un laboratoire, l'exemple de Picogica est caractéristique. Cette entreprise est spécialisée dans l'épitaxie par jets moléculaires. Cette technique consiste à faire des dépôts de couches minces de semi-conducteurs, et permet de fabriquer de couches très minces jusqu'à cinq angströms) et ce sous ultra-vide, c'est-à-dire dans des conditions de très grande pureté. Le fondateur est l'un des spécialistes mondiaux de l'arséniure de gallium. D'abord chercheur au CNRS, il travaille ensuite chez Thomson-CSF au Centre de Recherche de Corbeville. Ses deux associés proviennent également de l'entreprise Thom'son après un passage au CNRS. ....

#### ***6.3.2 Loisirs***

Les loisirs, passe-temps, hobbies peuvent être également à l'origine d'une création d'entreprise. Le temps de travail s'est considérablement réduit ces dernières années dans les pays développés et la part prise par les loisirs est grandissante. Certains en profitent pour développer des activités qui occupent une part de plus en plus importante dans leur vie. Et ce qui était à l'origine distraction devient profession. De nombreux passionnés de micro-informatique qui consacraient tout leur temps libre à leur micro-ordinateur ont ouvert des boutiques de micro-informatique. Des adeptes de la planche à voile ont créé des magasins pour

en vendre. L'Atelier de l'Epinellerie est une petite entreprise qui fabrique des jouets en bois. Le fondateur était technicien supérieur de laboratoire chez Saft Leclanché. Il était passionné par la création et le travail du bois, et avait déjà construit lui-même la quasi-totalité de ses meubles. Ce loisir a été à l'origine de la création. « Asie-Regard et Contre Regards » est un magasin d'information sur le continent asiatique. Ses deux fondatrices, les étudiantes en langues orientales captivées par l'Asie, essaient de transformer leur centre d'intérêt en une entreprise commerciale susceptible de leur procurer une situation. L'importance prise ces dernières années par les activités de détente, de tourisme, de bricolage et le chômage grandissant dans de nombreux pays amènent de plus en plus de gens à se remettre en question. On peut donc penser que ce type de création est appelé à se développer. Il faut noter que cela risque aussi d'être une source importante d'échecs et de frustration car il y a une grande différence entre une activité pratiquée à titre de loisir et la même activité exercée à titre professionnel. Le passionné d'informatique qui, passant des heures à écrire des programmes sur son micro-ordinateur Apple, se retrouve à la tête d'une boutique, devra avant tout développer des qualités de vendeur et de gestionnaire. Il laissera à ses clients les plaisirs du tête-à-tête avec l'ordinateur. Une activité qui se révélait exaltante quelques heures par semaine peut devenir tout aussi fastidieuse lorsqu'elle est pratiquée à plein temps, que celle qui a été abandonnée pour s'y consacrer.

### **6.3.3 Observation de l'environnement**

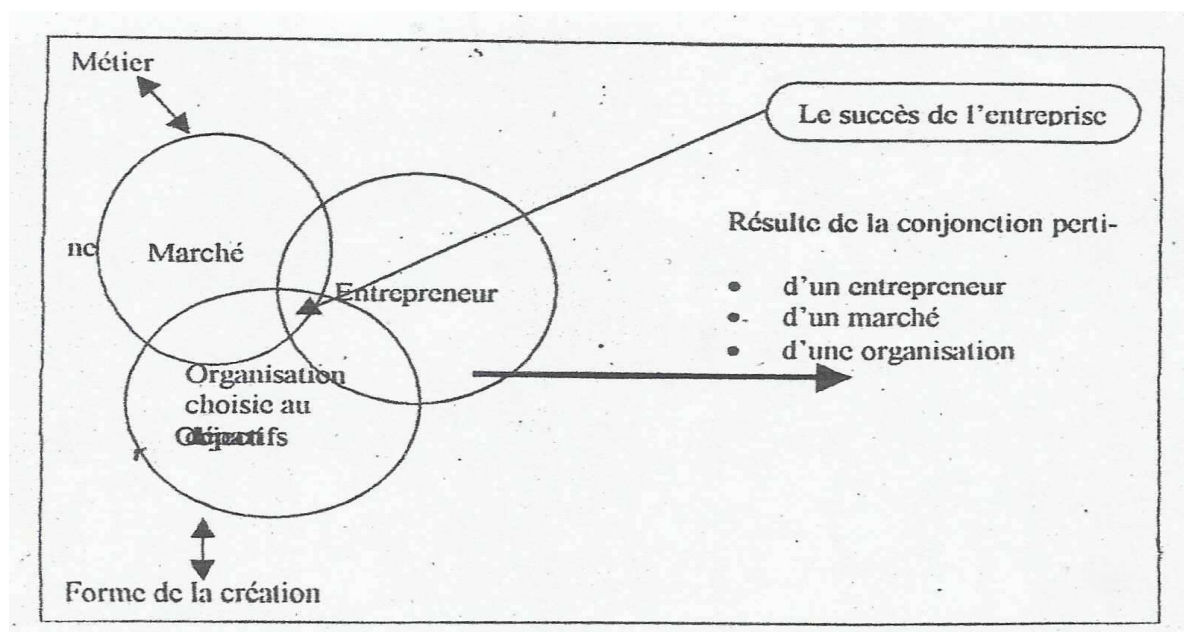
Ce dernier type de rencontre créateur-idée correspond à des créations dont on peut voir l'origine dans la sensibilité du créateur à l'environnement et aux thèmes porteur du moment. Il s'agit d'une catégorie d'entreprises nettement plus hétérogènes que, par exemple, celles ayant leur origine dans un laboratoire. Pourtant, elles ont un point commun. Elles relèvent essentiellement de domaines correspondant aux principales préoccupations contemporaines. Elles confirment s'il en était besoin l'intérêt pour le créateur à la recherche d'idées d'être à l'écoute de son environnement et d'en suivre les évolutions.

Les entreprises correspondant, à cette catégorie; traduisent parfaitement bien les préoccupations actuelles. Le secteur des loisirs est largement représenté. Il s'agit en effet d'un créneau très porteur, le tourisme devant, devenir la première activité mondiale d'après de nombreux prévisionnistes. La notion de crise est également très présente avec le souci constant d'économiser. En France, Lab Support, déjà citée, qui étend l'intérim à des catégories supérieures d'emplois correspond au souci des entreprises face aux incertitudes du climat économique de ne pas augmenter

leurs frais fixes en embauchant du personnel dont elles pourront difficilement se débarrasser en cas de récession. Elles préfèrent « louer » plus cher - des collaborateurs éphémères en fonction de leur plan de charge. Ada, déjà citée, celle des voitures d'occasion. Ses tarifs sont bien entendu inférieurs à ceux des loueurs de voitures neuves. Espace Loggia qui construit divers types de loggias pour aménager de petits appartements correspond à un souci d'économie d'espace. Otec qui permet d'apprendre à conduire sans passer par une auto-école a pour but principal l'obtention du permis de conduire à moindre coût.

Pour conclure cette section consacrée à la rencontre du créateur et de l'idée, il faut insister sur le point de rencontre primordial que constitue le lieu de travail classique ou d'un travail de laboratoire. La phase de Maturation doit permettre en particulier de vérifier la cohérence entre le créateur et son projet. Pour Guy Pendelieu, la réussite sanctionne une étroite cohérence entre le profil du créateur et son projet de création, et bien sûr l'existence d'un marché, ce qu'il schématise ainsi:

Figure 6.3. Modèle de Guy Pendelieu



Un marché, c'est une demande réelle et solvable. Son existence avérée ou potentielle est condition indispensable à la pérennité d'un projet. Lorsqu'il y a inadéquation totale entre un créateur et son projet, l'abandon constitue la voie la plus sage. Lorsque l'inadéquation n'est que partielle, il faut soit modifier le projet pour mieux l'adapter au créateur, soit faire évaluer le profil du créateur, soit enfin agir sur les deux à la fois.

Le « métier » de créateur comme d'ailleurs tout métier, nécessite à la fois savoir, savoir-faire et savoir-être, ou comportement. Si la

transmission de savoir et de savoir-faire ne présente guère de difficultés, la modification d'un comportement est plus délicate. Et Guy Pendelieu insiste à juste titre sur l'avantage que représente pour un créateur des parents entrepreneurs. Pour l'enfant d'entrepreneur, la culture entrepreneuriale relève de l'inné, pour un autre elle devra être acquise.

Une étude réalisée auprès de 1200 créateurs d'entreprises en France avait fait ressortir une dichotomie entre types de créateurs en fonction de leur origine familiale. Un tableau présente les résultats obtenus.

**Tableau 6.1. Types de créateurs en fonction de l'origine**

Types de créateurs		Nombre	créés par entreprise
Explorateur	Individualiste	20%	3 emplois
	Mutant	20%	6 emplois
Reproducteur	Entreprenant	45%	10 emplois
	Multiplicateur	15%	20 emplois

Ce tableau fait clairement ressortir que non seulement les reproducteurs (issus d'un milieu entrepreneurial) créent plus d'entreprises que les explorateurs (60% contre 40%), mais que les entreprises créées sont nettement plus importantes (le nombre moyen d'emploi créés par entreprise constituant un indice tout à fait significatif).

#### **6.4. L'OPPORTUNITÉ, LE MODELE ET LE PLAN D'AFFAIRES**

Une fois l'idée d'affaires trouvée, et après l'avoir confrontée à la réalité socio-économique destinée à recevoir le projet pour dégager si une opportunité d'affaires existe réellement, l'étape qui suit est celle de la rédaction du plan d'affaires.

Ainsi, dans cette dernière section de ce chapitre, nous abordons trois questions, à savoir :

- opportunité d'affaires comme préalable à la rédaction du plan d'affaires;
- le modèle d'affaires ou business model comme point de Jonction entre le porteur du projet et ses parties prenantes et
- le plan d'affaires ou l'écrit qui matérialise la vision du créateur pour convaincre, planifier et guider.

##### **6.4.1. L'opportunité d'affaires**

L'opportunité (ou occasion) d'affaires est la rencontre entre une idée d'affaires, et la réalité socio-économique au sein de laquelle, de surcroît,

des ressources doivent être mobilisées pour concrétiser cette opportunité.

D'après les auteurs comme Mark Casson, Franck Knight et Schumpeter, la perception et l'exploitation des opportunités d'affaires constitueraient la première fonction de l'entrepreneur car la création de l'entreprise elle-même est considérée comme la transformation d'opportunités en démarrage d'affaires.

Sous ce point, nous plaçant dans une perspective plus normative et opérationnelle que théorique, nous traitons des questions suivantes: (1) distinction entre idée et opportunité d'affaires et (2) caractéristique d'une opportunité d'affaires.

#### ***6.4.1.1. Distinction entre idée et opportunité d'affaires***

Alors que l'idée d'affaires est un concept construit à partir d'une notion vague et intellectualisée pour devenir un objet précis, l'opportunité d'affaires enrichie et confirme l'intérêt de l'idée d'affaires. En effet, une véritable opportunité d'affaires ne peut se voir, se déceler, et finalement se lever qu'au prix d'une confrontation entre l'idée d'affaires de départ et la réalité socio-économique au sein de laquelle, de surcroît, des ressources doivent être mobilisées pour concrétiser cette opportunité.

#### ***6.4.1.2. Processus d'exploitation (ou mise en valeur) d'opportunité d'affaires***

L'exploitation ou la mise en valeur d'opportunité d'affaires implique au minimum les exigences suivantes:

- la «congruence» ou le «fit» comme base de l'opportunité d'affaires;
- le recours au marketing pour la reconnaissance d'une occasion d'affaires;
- le repérage des «facteurs clés de succès», et des «facteurs stratégiques de risque».

##### ***A. La notion de «fit» comme base de définition d'une opportunité d'affaires***

La notion de «fit» découle du constat que l'opportunité rapproche du monde réel et ne se confond pas avec l'idée d'affaires. En effet, comme il se dégage dans la littérature, il existe plusieurs types d'opportunités et que beaucoup d'entre elles se découvrent de manière fortuite. Ainsi, ce qui est recherché, pensons-nous, n'est encore à la base qu'une simple idée d'affaires même si, évidemment, c'est l'opportunité qui est «chassée».

De même, une occasion d'affaires indiscutable peut être constatée en observant le démarrage d'une entreprise existante, mais rien ne prouve que cet observateur, possède les ressources et les capacités pour

faire de même...

En conséquence, on peut affirmer qu'une opportunité d'affaires se mesure, se construit et nécessite des ressources-cristallisées en une organisation pour être exploitée.

En fait, une opportunité ou une occasion d'affaires n'est constituée qu'une fois réalisée la jonction entre une idée et une réalité socio-économique et sociale (laquelle est sous moult contingences, par exemple: politique, culturelle, technologique, etc.).

Une autre vision de cette question est celle développée par Israël KIRZNER, pour qui les marchés sont dynamiques et font apparaître des déséquilibres, notamment au niveau des prix proposés par les uns, attendus par les autres. L'entrepreneur est alors un individu particulièrement vigilant et endossant le rôle d'un arbitre rétablissant un équilibre au sein des marchés par l'exploitation des opportunités décelables à travers de dysfonctionnements.

#### *B. Le test de l'idée pour vérifier l'opportunité d'affaires,*

Le test ou l'évaluation d'une opportunité, c'est-à-dire la mesure de l'aptitude d'une idée à satisfaire plus ou moins durablement les parties prenantes (en premier lieu les clients) n'est pas aisée pour le néophyte. .

Trois alternatives sont possibles à savoir :

- Considérer que l'existence d'un prospect, c'est-à-dire d'un client ayant commandé le produit ou le service, prouve l'opportunité d'affaires;
- Conduire une belle étude de marche d'où sortirait une évaluation positive de l'idée pour se lancer en affaires et garantir la réussite du projet à entreprendre;
- Confronter celles-ci aux types de valeurs qu'elle peut apporter aux différentes parties prenantes (les clients en premier lieu). Ceci suppose la rencontre avec chaque type de possesseur de ressources susceptible de revêtir le statut de Stakeholder.

Mais, ce serait ici franchir un grand pas puisque bien souvent la seule façon affective de procéder à ce test serait de créer effectivement l'entreprise, au sens le plus classique du terme.

#### *C. La contribution du marketing à la reconnaissance d'une occasion d'affaires*

Etant donné que la conviction des possesseurs de ressources sur le potentiel d'une affaire ne s'obtient souvent que par la démonstration d'un

marché existant ou à venir (ex. clients potentiels, localisation et nombre de clients, prix de produit).

Pour aller loin dans l'analyse de l'opportunité, le candidat à la création s'interrogera sur la pertinence de mobiliser les outils de la démarche marketing, et plus particulièrement ceux des études de marché bien que ce terme fasse souvent peur aux entrepreneurs.

Quoiqu'il en soit, et sans être exhaustif, il existe trois principales voies d'accès grâce auxquelles le marketing peut aider le créateur l'entreprise à se rassurer quant à l'existence ou non d'une occasion d'affaires. Il s'agit de :

- la voie d'accès par l'analyse de l'opportunité de marché;
- la voie d'accès par le processus de lancement des produits nouveaux
- la voie d'accès par le marketing de l'innovation et le marketing Hi-tech

*D. Le repérage des « facteurs clés de succès » et des « facteurs stratégiques de risque ».*

Pour les facteurs clés de succès, il est question de tenir compte de l'idée selon laquelle la réussite d'une entreprise dans un domaine d'activité donné nécessite de maîtriser un certain nombre d'éléments. Par exemple, pour une entreprise de livraison à domicile, le délai de livraison a toutes les chances d'être un Facteur Clé de Succès (FCS).

Pour les facteurs stratégiques de risque, il s'agit de facteurs non maîtrisables mais susceptibles de jouer défavorablement sur la trajectoire espérée par l'entrepreneur. A titre d'exemple, les conditions météorologiques pour une entreprise agricole sont les FCS contre lesquels il convient de trouver des parades. (Mettre sous terre, drainer etc.)

#### **6.4.2. Le « modèle d'affaires » ou « business model »**

L'adoption d'un modèle d'affaires (ou business modèle) est une étape essentielle entre la découverte de l'opportunité d'affaires et l'élaboration du plan d'affaires.

A ce stade de sa démarche, le créateur d'entreprise, rassuré quant à l'existence d'une véritable occasion d'affaires et sachant qu'il détient les ressources et les compétences nécessaires pour la saisir doit, au lieu de passer tout droit à la rédaction du plan d'affaires, s'efforcer d'abord de préciser son modèle d'affaires ou business model.

Il s'agit de montrer aux parties prenantes ce qui constitue le cœur de l'affaire, afin qu'elles s'accordent à reconnaître que c'est là une bonne façon d'accroître sa valeur, ce qui passe d'abord par la réalisation



d'un chiffre d'affaires; mais en même temps, ces mêmes parties prenantes sauront mieux, à l'issue de cette démonstration, expliciter ce qu'est le véritable business de l'entreprise.

#### ***6.4.2.1 Définitions du modèle d'affaires***

Le modèle d'affaires est vu comme une conceptualisation des affaires, un ensemble montrant, à la fois, de façon concrète comment l'argent va entrer et, de façon plus abstraite, comment vont se dérouler les relations d'échange avec les parties prenantes.

#### ***6.4.2.2. Origine***

Trouvant son origine dans l'éclosion des stars-ups nées de la nouvelle économie ou les porteurs de projets ont été confrontés très tôt à la nécessité de convaincre des possesseurs de ressources, notamment financières, la notion de business model appelle certaines clarifications.

#### ***6.4.2.3. Valeurs, conventions et parties prenantes*** .

Pour convaincre un possesseur de ressources de devenir partie prenante, un créateur d'entreprise doit lui montrer la valeur qu'il peut tirer du projet. Cet exercice de Conviction peut être mieux compris grâce au recours à la théorie des conventions que l'on mobilise souvent pour montrer que l'entrepreneur doit convaincre en faisant adhérer les possesseurs de ressources au registre conventionnel d'affaires qu'il propose. La théorie de convention articule l'individuel et le collectif par la connaissance d'un univers symbolique établissant les règles du jeu économique; cette univers constitue alors un lieu de représentation partagée permettant des normes de conduites économiques et sociales.

Si on situe le business model dans ce cadre théorique, l'entrepreneur a le choix entre deux options : Soit convaincre que son business model peut devenir une nouvelle convention d'affaires, soit justifier que son modèle respecte les conventions en vigueur et que le marché offre la possibilité d'y prendre une place. Qu'il s'agisse de modifier les règles (notamment dans le cadre d'une innovation) ou de les respecter, le modèle doit montrer au partie prenante la valeur qu'ils pourront en tirer. Deux parties prenantes bien identifiées sont en première ligne pour emporter leur conviction:

- le créateur d'entreprise lui-même (ou plutôt ici l'équipe entrepreneuriale), parce que cette partie prenante doit inspirer confiance et qu'elle est le concepteur du modèle d'affaires ;
- le client car leur présence assure une reconnaissance de la valeur

estimée du projet, que ces clients eux-mêmes qu'ils consomment ou que cette valeur soit compensée par d'autres canaux.

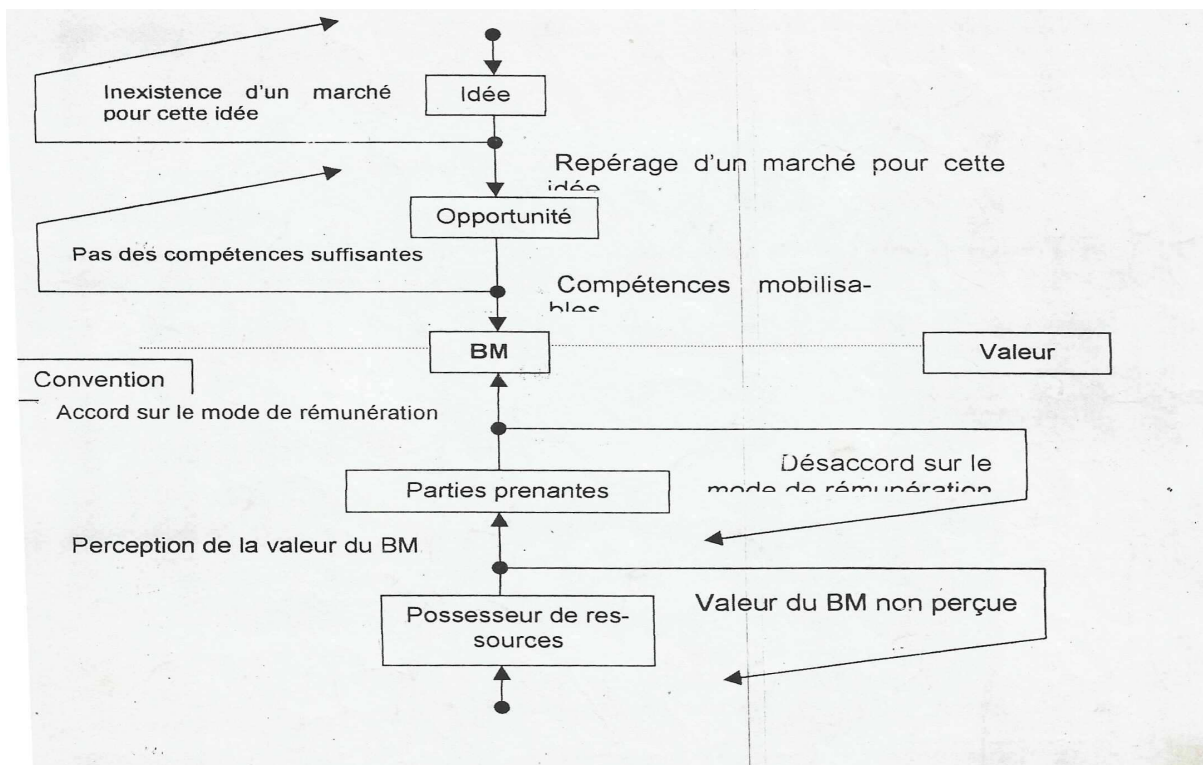
Autrement dit, le modèle d'affaires, vit comme un registre conventionnel, doit, d'une part, convaincre du potentiel de chiffre d'affaires et préciser les canaux par lesquels la rémunération de la valeur apportée parviendra à certaines catégories des parties prenantes (les actionnaires), et, d'autre part, expliquer comment les autres parties prenantes pourront profiter de la valeur qu'il tire de la valeur d'échange. Formuler de façon synthétique, l'objectif du modèle d'affaires consiste à partir de l'idée pour montrer qu'elle constitue réellement une opportunité d'affaires, et à conceptualiser l'offre en montrant ce quelle est et comment elle est rémunérée.

Il est alors loisible de mobiliser ce que les stratèges appellent le *système d'offre*, qui cerne les ressources pouvant être mobilisées par une firme pivot et qui explique comment l'action collective nécessite une coordination dépassant le management de seules ressources possédées, mais plus largement celui des ressources mobilisables.

En définitive le business model présuppose en effet de savoir là où on veut aller (c'est-à-dire avoir un but, au minimum une intention), et de connaître les ressources distinctives mobilisables afin d'offrir aux actionnaires une valeur sur laquelle ils vont certes au départ spéculer, puis parier.

En résumé, parler de modèle d'affaires peut être plus facile si l'on se réfère au schéma suivant:

**Figure 6.3. Une grille de lecture ascendante et descendante du business model**



#### 6.4.3. La mise en œuvre du plan d'affaires (ou business plan)

Une fois le modèle d'affaires circonscrit, le créateur est prêt pour écrire sa vision afin de convaincre, planifier et guider. Cependant, il est important de noter que l'intérêt à porter au plan d'affaires ne doit pas faire perdre de vue la subordination de son soutien à la qualité du ou des porteurs du projet. Au-delà de ce critère difficilement contournable, le plan d'affaires doit convaincre que le modèle d'affaires mente un soutien, grâce à la pertinence de la vision stratégique livrée dans ses détails aux parties prenantes potentielles ou effectives.

Trois points sont abordés ici:

- définition et importance du plan d'affaires;
- point de vue et critère de décision des investitures et
- structure du plan d'affaires.

### ***6.4.3.1. Définition et importance du plan d'affaires***

#### **a) Définition**

Le plan d'affaires (ou business plan) est la forme écrite de l'exercice de conviction communicant la vision stratégique du porteur du projet (ou des porteurs de projet et montrant que le modèle envisagé peut générer suffisamment de valeur partageable pour être soutenu par la partie à laquelle le document est adressé, et dont des ressources sont attendues. A partir de cette définition on peut dire que le plan d'affaires est :

- un exercice de conviction écrit;
- une inscription dans le temps,
- relatif à la vision stratégique du créateur et .
- une explication du modèle dégageant de la valeur (partageable).

#### **b) Importance.**

Le plan d'affaires inscrit le projet dans le temps par l'explication des ressources nécessaires et employées pour atteindre les objectifs et ainsi, réaliser la vision du promoteur.

La rédaction du plan d'affaires ne doit pas être considérée comme une contrainte mais comme une occasion de préciser sa vision stratégique. Celle-ci est par nature transversale. Elle combine des dimensions relevant du marketing, de la finance, du droit, etc. à articuler à coordonner, à manager. A ce titre :

- 1) l'élaboration du plan d'affaires possède un caractère formateur, d'abord en plaçant le créateur face à des compétences de gestionnaire qu'il lui faudra posséder ensuite en l'obligeant à anticiper l'évolution qu'il lui faudra gérer ;
- 2) le porteur du projet doit être le rédacteur du document même s'il se fait assister par un expert. (Expert comptable ou le conseiller d'une institution spécialisée dans l'accompagnement des créateurs).

Dans le cadre d'une création d'entreprise, l'énoncé écrit d'une vision stratégique présente autant un caractère obligatoire que nécessaire. L'obligation est posée par les parties prenantes souhaitant, détails à l'appui, mesurer le degré de réflexion relatif au projet. Il montre qu'une « stratégie » existe et que le créateur possède une vision à la fois claire car facilement communicable, et élaborée.

#### ***6.4.3.2. Point de vue et critères de décision des investisseurs.***

Parmi les différents acteurs qui tiennent une place verticale dans les formes modernes d'investissement, on peut distinguer :

- le capital-risqueur (capital-risque ou venture capital) ; et
- le business angel.

##### ***A. Le capital-risqueur***

Il s'agit ici des sociétés de capital-risque participant temporairement et de façon minoritaire à la capitalisation en fonds propres d'entreprise non cotées, dans le but de réaliser une plus-value. Il est possible de distinguer 4 types d'investissements dans cette catégorie :

- Le capital amorçage (seed capital) qui intervient au stade de la mise au point d'un produit ou d'un prototype;
- le capital création (start-up capital) qui capitalise une entreprise en démarrage ou en développement. Ici, l'intervention se limite généralement à trois années d'existence. Ce type d'investissement peut être sollicité pour le lancement d'un nouveau produit correspondant le plus souvent à la création d'une activité pour l'entreprise ;
- le capital développement capitalise une entreprise existante afin de permettre son évolution ;
- le capital transmission qui se positionne sur la cessation d'entreprise le renvoie à divers types de montages.

En prenant le point de vue du créateur, différents avantages et inconvénients peuvent être associés à ces types d'investissements.

##### ***B. Le business angel***

Le business angel est un particulier, généralement un ancien chef d'entreprise, voire éventuellement un dirigeant motivé par la croissance externe, finançant les entreprises en démarrage ou jeunes avec, comme pour le capital-risque, l'objectif de faire une plus-value.

Le business angel investit ses propres deniers et n'hésite pas, à l'occasion, à apporter des compétences (managériales, techniques, rationnelles, etc.) au créateur.

D'après Gilles Copin et Isabelle Servais, les business angels présentent les 3 caractéristiques suivantes:

- Ils agissent selon une logique de proximité (géographique ou sectorielle) ;
- ils peuvent décider rapidement,

- ils forment un groupe hétérogène au regard des méthodes qu'ils utilisent pour apprécier les projets.

Parmi les business angels, on distingue trois catégories: (1) le love money qui réfère généralement aux proches (parents, amis, collègues) et investissent plus ou moins durablement dans l'entreprise en développement ou en création; (2) le business angel occasionnel ; et (3) le business angel professionnel, ce dernier appréciant peu la comparaison avec les deux premiers types et pouvant investir à titre personnel des sommes importantes.

#### ***6.4.3.3. La structure du plan d'affaires.***

La structure du plan d'affaires varie selon sa forme et son fonds. En principe, chaque créateur d'entreprises utilisera sa créativité pour rédiger, son plan d'affaires, tout en gardant à l'esprit certaines règles à respecter.

##### *A. Forme du plan d'affaires.*

D'une manière générale, le plan d'affaires est un document d'une quarantaine de pages, hors annexes, pour ne pas lasser les lecteurs. Sa rédaction appelle un effort de synthèse; sans délaisser dans un style dit «télégraphie». La présence des annexes n'est justifiée qu'à la condition d'un apport évident à la compréhension du projet d'ensemble. A titre d'exemple, les annexes peuvent recevoir les CV du porteur du projet et plan d'un bâtiment à construire. Le style d'écriture doit être clair et concis tout comme la mise en page.

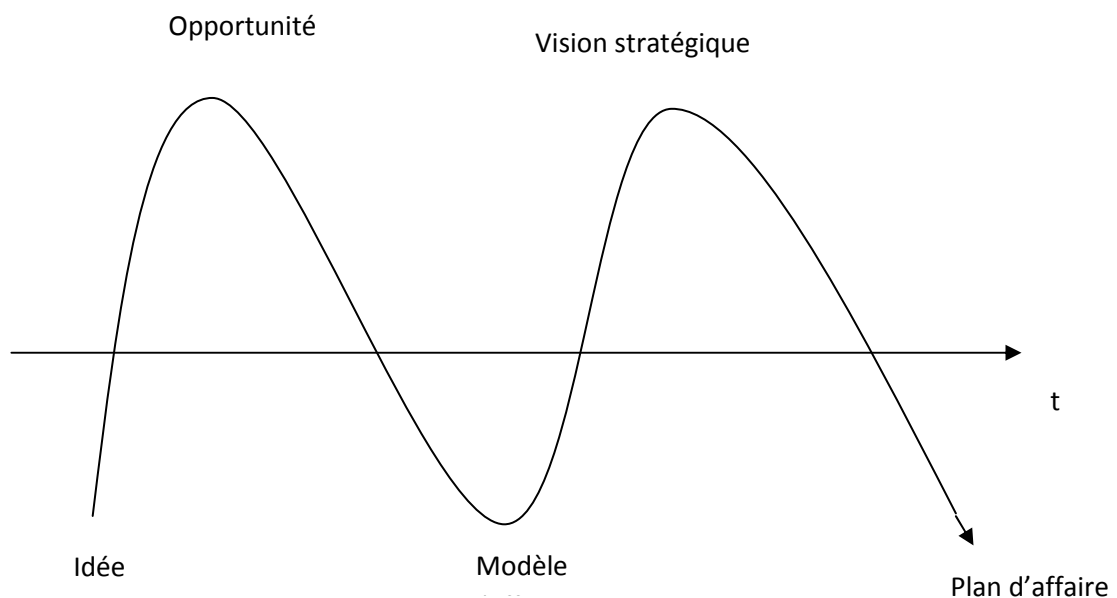
##### *B. Fonds du plan d'affaires*

Le fond du plan d'affaires porte sur un certain nombre d'éléments parmi lesquels la page de garde, le sommaire du dossier, la synthèse du projet, le glossaire définissant le vocabulaire technique et le corps du document. La page de garde constitue la première page du plan d'affaires on y mentionne principalement un rappel du nom du projet, une clause de confidentialité et les coordonnées complètes du porteur du projet (prénom, nom, adresse postale, adresse électronique, téléphone fixe, portable, télécopie,...). Le sommaire du dossier, en deuxième page, peut faire l'objet d'amendements dans l'ordre de présentation ou dans l'intitulé des rubriques, La synthèse du projet (executive summary selon la terminologie anglo-saxonne) est suffisamment importante. Elle permet d'accrocher le lecteur du document, particulièrement les possesseurs des ressources, qui souvent font l'objet de nombreuses sollicitations et n'ont pas le temps d'aller dans la profondeur (ou les détails) du document à moins que celui-ci les y attire. Le glossaire, inséré avant le corps du document, précise le jargon

technique, les acronymes et les termes supposés non familiers au lecteur. A titre d'exemple, un banquier n'est à priori pas familier au vocabulaire de la production ; inversement un ingénieur ne connaît pas forcément la prose des partenaires financiers. Le corps du document détaille les éléments listés par le sommaire. Il est ici important de souligner que les porteurs de projet se sentent souvent démunis quand il faut rédiger la partie comptable et financière du plan d'affaires. D'un point de vue général, «le chiffrage a moins pour objectif de mesurer l'efficacité de l'activité (rentabilité de l'exploitation et des capitaux engagés) que de traduire en architecture financière globale les intentions stratégiques explicites ou implicites, sur lesquels il apparaîtra indispensable de rétroagir si des déséquilibres ou des risques inacceptables apparaissent ». Le plan d'affaires est ici comparable à un véritable tableau de bord stratégique de la phase de lancement du projet, car « il permet de suivre et contrôler les évolutions enregistrées, d'évaluer les résultats des actions engagées, de mesurer les écarts entre prévisions et réalisations, c'est ainsi que pourra être lucidement ajustée la stratégie courante, ou que devront être, engagée l'une ou l'autre des stratégies de repli sans attendre une hypothétique réussite qui n'en finit pas de se faire attendre.

En conclusion, nous proposons ci-après, une lecture graphique du plan d'ensemble de ce chapitre (de l'idée au plan d'affaires).

Fig. 6.5. Processus entrepreneurial : de l'idée au plan d'affaire



Comme le montre la figure ci-dessus, le processus entrepreneurial part d'une idée, qu'il faut trouver, mettre au point et protéger si possible. La rencontre de cette idée avec une réalité socio-économique révèle une opportunité d'affaires, que celle-ci soit présente ou à

venir. Cette opportunité est conceptualisée en une offre dégageant de la valeur pour convaincre des possesseurs des ressources d'adhérer au projet, ce qui est rendu possible par l'engagement des ressources et par la démonstration des différents modes de rémunération de cette valeur (rémunération de la firme et partager cette rémunération entre actionnaires) le porteur du projet est alors en mesure de compléter sa vision stratégique qu'il doit communiquer à ces possesseurs de ressources oralement et par écrit (plan d'affaires). Ledit processus n'est pas linéaire et les activités constitutives de chaque étape servent en fait plusieurs étapes. Les mises au point, tout comme les allers et les retours entre les éléments du schéma sont fréquents.



---

## **CHAPITRE VII.**

### **LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE DE CRÉATION DE L'ENTREPRISE**

---

Après avoir trouvé et développé son idée, l'entrepreneur prend naturellement la décision irrévocable, ou en tout cas de plus difficilement révocable psychologiquement et financièrement, de créer son entreprise. Pour cela, il doit définir sa stratégie, c'est l'étape III qui concerne la « Décision » et commencer à la mettre en œuvre, c'est l'Etape IV qui est celle de la « Finalisation ».

Dans ce domaine, les sciences de gestion se sont dans l'ensemble beaucoup plus intéressées aux grandes organisations existantes qu'aux petites et moyennes entreprises, ainsi qu'aux unités en cours de création. Cette observation est aussi valable pour la plupart des champs de la discipline qu'il s'agisse de la théorie des organisations, de la gestion financière, de la gestion des ressources humaines... ou de la stratégie. Pourtant, l'observation de statistiques sur les entreprises montre combien les petites unités sont aujourd'hui majoritaires dans tous les pays du monde.

Quant à la notion de la petite entreprise par rapport à la moyenne et la grande entreprise, divers critères sont employés dans la littérature pour les distinguer (ex. nombre d'employés, chiffre d'affaires, etc.). En considérant le critère de nombre d'employés adopté dans ce manuel, les catégories suivantes peuvent être définies:

Nombre d'employés	Types d'entreprises
De 0 à 9	Toute petites entreprises (TPE)
De 10 à 49	Petites entreprises (PE)
De 50 à 199	Moyenne entreprise (ME)
De 200 et plus	Grande entreprise (GE).

Les chercheurs en entrepreneuriat se sont-ils, eux, plus intéressés à la stratégie de l'entreprise naissante? Dans plusieurs pays, la création d'entreprise reste un domaine confidentiel, peu enseigné en dehors de quelques écoles de commerce, et intéressant peu les chercheurs. Elle a cependant, ces dernières années, donné lieu à d'assez nombreuses publications. Mais, même lorsque le titre comprend le terme « stratégie », il s'agit plus d'un guide pratique de la création que d'un ouvrage traitant véritablement de stratégie. Aux Etats-Unis, le champ a suscité un intérêt beaucoup plus grand car, de nombreuses universités ont une chaire d'entrepreneuriat, des cours sont proposés aux étudiants intéressés, de

multiples travaux de recherches sont publiés. Et quelques chercheurs se sont intéressés à l'étude de la démarche stratégique du créateur d'entreprise (Jeffrey G. Covin et Denis P. Sievin, Patria McDougall et Richard B. Jr. Robinson, et Pier A Abetti). L'essentiel de ce chapitre y sera consacré.

Cependant, avant d'aller plus loin dans notre exposé, nous allons d'abord examiner si le créateur d'entreprise est concerné ou non par le concept de stratégie. En effet, nous nous posons ici la question de savoir si les deux champs de l'entrepreneuriat et de la stratégie peuvent être rapprochés ou bien s'agit-il au contraire de deux domaines des sciences de gestion totalement étrangers l'un à l'autre. Dans la deuxième section, nous présentons les particularités des bases stratégiques dans le cas d'une création d'entreprise. La troisième traite des différentes stratégies adoptables par une nouvelle unité et de leur mise en œuvre. En fin, la conclusion aborde le lien entre stratégie et la performance de l'entité créée.

### **7.1. LE CREATEUR ET LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE**

Les chercheurs ayant étudié la stratégie de la petite entreprise ont dû repousser quelques croyances bien ancrées selon lesquelles elle n'en a pas besoin, ou bien en aurait une sans le savoir... On retrouve les mêmes préjugés concernant le créateur, et l'affirmation que sa seule décision stratégique est celle de créer ou non une entreprise. Ceux qui tiennent de tels propos assimilent souvent abusivement la démarche stratégique à la seule existence d'une planification parfaitement formalisée, ce qu'évidemment on rencontre assez rarement dans une petite entreprise ou dans une unité juste née.

Alors, si la stratégie ne se limite pas à un processus très formel de planification, que faut-il entendre exactement par ce terme? Les définitions sont presque aussi nombreuses que les auteurs, aussi n'avons nous pas cherché à les recenser toutes. Nous nous limitons ici à en donner quelques unes figurant dans les articles et ouvrages publiés dans ce domaine. Elles mettent plus ou moins en avant tel ou tel aspect du concept, mais lorsqu'on fait la synthèse rien ne permet de conclure qu'il doit rester étranger au champ de l'entrepreneuriat.

Gérald d'Amboise et Christiane Portin, après avoir cité plusieurs auteurs, en conclurent : « Donc la stratégie détermine la manière dont l'organisation définit ses relations avec son environnement, de façon à pouvoir atteindre ses objectifs. Plus spécifiquement on peut dire qu'elle détermine le segment de l'environnement dans lequel l'organisation se situe. Elle fournit aussi un guide pour l'élaboration des activités nécessaires à l'atteinte de ses objectifs à l'intérieur de ce segment ».

Pour Michael Porter (1982), « une stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des fins (des objectifs) que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens (des mesures) par lesquels elle cherche à les atteindre ». William R. Sandberg et Charles W. Hofer, après avoir rappelé le grand nombre de définitions du terme, indiquent que la plupart sont compatibles avec cette conception: « La stratégie est composée de quatre éléments: 1) un champ, défini en terme de couples produit /marché; 2) un déploiement de ressources organisationnelles comme armes concurrentielles, pour créer peut-être une compétence distinctive; 3) un avantage concurrentiel provenant de combinaisons appropriées d'armes concurrentielles et de champ; 4) une synergie entre activités, ressources, et champ ».

Enfin, pour Raymond-Alain Thiétart, « la stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif ».

Se situer dans un environnement, se fixer des objectifs et voir comment articuler les moyens dont on dispose pour les atteindre, ne constitue donc aucunement une démarche étrangère aux préoccupations d'un créateur d'entreprise.

Après avoir levé ce préalable selon lequel la stratégie ne ressortirait pas du domaine du créateur d'entreprise, il convient maintenant de s'interroger sur les particularités de sa démarche stratégique.

## **7.2. LES BASES DE LA STRATEGIE DE CREATION DE L'ENTREPRISE**

Le créateur d'entreprise, lorsqu'il vient juste de s'engager dans le processus de création, se trouve dans une situation bien particulière qui diffère de celle du dirigeant d'une grande organisation et se rapproche plus de celle du patron d'une petite unité créée depuis longtemps.

Ces particularités vont être analysées dans les quatre domaines suivants: les objectifs, l'environnement, l'organisation et l'activité.

### **7.2.1. Les objectifs**

Plusieurs auteurs (Bamberger, Katz, Lefebvre, Marchesnay 1987) relèvent que plus la taille de l'organisation est réduite, plus l'influence des dirigeants se fait directement sentir sur son comportement stratégique et sur ses objectifs. Dans le cas d'une création, les buts de la nouvelle unité se confondent avec ceux de son initiateur. Ses motivations influent directement sur les objectifs de son entreprise. Elles varient selon les entrepreneurs ; l'étude du profil des créateurs et l'établissement de typologies ont longtemps

constitué le thème de recherche majeur en entrepreneuriat même si aujourd'hui, ayant un peu déçu les chercheurs, il tend à être relégué au second plan au profit de l'étude du processus entrepreneurial et des organisations émergentes.

Roger A. Blais et Jean-Marie Toulouse ont mené un intéressant travail sur les motivations de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays. L'univers de leurs motivations a été soumis à l'analyse factorielle en composantes principales (ACP) afin de trouver les groupements de variables fortement corrélées entre elles, ainsi que la distribution de ces groupements selon les pays. Sept groupes factoriels de motivation ont été clairement identifiés confirmant ainsi ce que précédemment, de nombreux chercheurs avaient affirmé empiriquement ou intuitivement:

Facteur 1 - Désir de reconnaissance sociale

Facteur 2 - Désir d'accomplissement personnel

Facteur 3 - Nécessité d'avoir de l'argent

Facteur 4 - Besoin de pouvoir, d'autonomie et désir de liberté

Facteur 5 - Altruisme communautaire

Facteur 6 - Besoin d'évasion

Facteur 7 - Besoin d'opportunisme

Cette recherche a également permis d'identifier sept typologies générales d'entrepreneurs. Il en ressort que la motivation pour créer une entreprise est d'abord influencée par des facteurs méta-culturels transcendant les pays d'appartenance comme la dynamique et la réceptivité de leur environnement.

Autrement dit, dans une certaine mesure, les entrepreneurs d'un pays ressemble à ceux de certains autres pays alors qu'au point de vue des valeurs proprement dites, ils ressemblent surtout à leurs compatriotes en général.

Les typologies sont multiples, de nombreux chercheurs ayant tenté d'identifier quelques grandes catégories dans l'univers foisonnant des créateurs soit de façon totalement intuitive, soit en s'appuyant sur telle ou telle variable.

Enfin, on ne saurait aujourd'hui parler des objectifs des créateurs sans évoquer une situation de plus en plus fréquente : la création d'entreprise à défaut de trouver ou de retrouver un emploi salarié, qu'il s'agisse de jeunes peu qualifiés à la recherche d'un premier emploi, ou de cadres trop qualifiés et surtout ayant dépassé une limite d'âge qui se

rapproche de la quarantaine, devient de plus en plus une hypothèse envisagée lorsque le marché du travail classique fait défaut. Il y a malheureusement tout lieu de craindre que cette situation n'aille pas en s'améliorant dans les prochaines années. Un clivage est désormais reconnu comme fondamental entre les deux grandes logiques qui guident le créateur avant son installation (cf. Bertrand Saporta 1994) : la logique « entrepreneuriale » (Formulation d'un véritable projet construit autour d'une adéquation produit-marché et mise en place raisonnée des moyens nécessaires à sa réalisation), et celle d'« insertion » (l'objectif est seulement d'exercer un savoir-faire à son compte pour en tirer un revenu suffisant pour vivre et pour s'intégrer socialement).

### **7.2.2. L'organisation.**

A la différence de la grande entreprise et même de la petite unité, dans le cas d'une création, l'organisation est inexistante. Elle est totalement à construire, ou en cours de construction, selon le moment où l'on étudie la nouvelle entité.

Comment se réalise cette construction? Quels éléments sont nécessaires pour passer d'une organisation en projet à une organisation née et viable? Comme il a été indiqué précédemment quatre propriétés principales sont nécessaires pour avoir une organisation complète : deux processuelles, l'intention et l'échange, et deux structurelles, les ressources et les limites. Ces quatre propriétés caractérisent une organisation complète, mais il est bien évident qu'elles n'apparaissent pas toutes simultanément; souvent l'intention précède les trois autres. Pendant cette période où ces quatre propriétés apparaissent successivement puis se mettent à interagir, on peut dire qu'il y a plus que du hasard mais moins qu'une organisation.

- L'intention ou la volonté est le premier élément nécessaire pour créer une organisation.  
Elle reflète l'objectif ou les objectifs du ou des créateurs. En général elle se traduit par la recherche de l'information utile pour agir.
- Les ressources correspondent aux éléments qui, combinés, vont donner l'organisation. L'école de la dépendance sur les ressources a mis en évidence l'importance de cette notion. En général elles consistent en moyen financier (le capital et les crédits), humains (le personnel!), matériels (bâtiment, machines, matières premières).
- La notion de limite, plus abstraite, est également très importante. Elle correspond à la séparation entre l'organisation et son environnement, et entre le créateur et l'organisation créée. Sur le plan pratique elle correspond à ces actes par lesquels le créateur manifeste l'existence de son organisation comme par exemple l'inscription au

registre du commerce ou la prise d'un abonnement téléphonique.

- L'échange constitue le dernier élément nécessaire pour avoir une organisation complète. Il peut être de deux ordres: interne c'est-à-dire entre composantes, ou externe avec l'environnement. S'il est nécessaire, il n'est pas toujours efficient dès le début, une organisation pouvant vendre à perte pendant un certain temps pour s'imposer sur un marché.

La pratique de plus en plus répandue de l'externalisation pour les nouvelles entreprises constitue également une attitude organisationnelle sur laquelle il y a tout lieu de s'interroger. La mode de l'intégration verticale complète, comme la Général Motors la pratiquait au début du siècle passé est aujourd'hui révolue. Maintenant les entreprises se débarrassent de leurs activités périphériques et s'intègrent dans des « réseaux » présentés par de nombreux auteurs comme les parangons de la modernité organisationnelle. Ceci risque d'ailleurs d'aller en s'amplifiant avec des pratiques comme celle du engineering lancée par l'ouvrage de l'Américain Michael Hammer et de l'Anglais Jamas Champy « Reengineering the corporation ». Cela consiste pour une entreprise à identifier son « métier-cœur », c'est-à-dire son savoir-faire par rapport aux besoins du client, et ensuite à se débarrasser de tout ce qui n'y concourt pas. L'évolution récente des Coûts de transaction constitue la justification théorique de la tendance actuelle à externaliser de plus en plus : il devient plus efficace de renvoyer au marché ce qu'on faisait soi-même avant. Il est vrai que le modernisme, les progrès de la technique ont fait baisser les Coûts de transaction en diminuant les coûts de communication. La qualité des transactions s'est améliorée avec le développement de systèmes interactifs comme la sous-traitance ou le partenariat. Et la concurrence grandissante et le degré d'exigence de la clientèle justifient l'intervention de spécialistes.

Mais, on peut aussi voir différemment la tendance des entreprises à externaliser de plus en plus. Cela peut servir à pallier l'insuffisance de fonds propres des nouvelles unités : faute d'avoir les moyens de s'équiper on s'adresse à des sous- traitants, et on perd ainsi l'occasion d'acquérir de l'expérience, d'apprendre un métier. On cherche à transformer de plus en plus de Coûts fixes en coûts variables pour abaisser le plus possible son point mort, et avoir une flexibilité maximale ; et ce faisant on perd de la valeur ajoutée au profit de ses sous-traitants. Peut-on encore parler d'entreprise lorsque les bureaux sont loués, le personnel intérimaire et l'activité réalisée par des sous-traitants?

Aujourd'hui dans le tourisme, dans la restauration, etc., des entreprises adoptent l'attitude totalement inverse et doivent leur réussite au développement d'une intégration verticale la plus complète possible. Cela

leur permet de maîtriser leur filière, de réaliser des économies d'échelle, et de récupérer les marges de leurs anciens fournisseurs.

### **7.2.3. L'environnement**

Alors que la grande entreprise est présentée classiquement, comme pouvant influencer sur son environnement, la petite par contre et, à fortiori, celle juste créée, doit s'adapter pour survivre et a des possibilités extrêmement réduites de le modifier.

Pour certains auteurs, comme Michael T. Hannan et John Freeman se réclamant de la théorie de l'écologie des populations d'organisations, le rôle de l'environnement est tellement déterminant qu'il sélectionne les organisations devant survivre et cela totalement indépendamment de l'action des dirigeants.

Pour le créateur, on peut le décomposer en trois grandes catégories de variables, comme le propose Shapero dans son modèle d'entrepreneuriat : situationnelle, sociologique et économique.

#### **7.2.3.1. Variable de situation (*discontinuité ou déplacement*)**

Elle peut revêtir différents aspects et on oppose en général des situations ressenties comme négatives par le créateur potentiel qualifiées de PUSHES (les plus fréquentes) et des situations ressenties comme positives qualifiées de PULLS.

- Les situations négatives : il peut s'agir de déplacement au sens physique du terme ; des auteurs ont relevé la plus grande propension à la création dans certaines catégories de populations réfugiées. Il peut s'agir de situations liées à l'emploi : chômage à la suite d'un licenciement ou par impossibilité de trouver un premier emploi, et insatisfactions d'origines variées dans le travail ; ou enfin des discontinuités diverses : fin des études ou du service militaire...
- Les situations positives : cela peut être la découverte d'un nouveau produit, celle d'un nouveau marché pour un produit existant ; la rencontre d'un partenaire, d'un futur associé ; une possibilité de financer la nouvelle activité ou la rencontre d'un futur gros client potentiel.
- Enfin, ces deux catégories de facteurs ne sont pas mutuellement exclusives mais au contraire peuvent aller de pair et se renforcer. Insatisfaction au travail et possibilité de financer la future entreprise peuvent amener le créateur à prendre sa décision.

### ***7.2.3.2. Variable sociologique (crédibilité de l'acte)***

La présence d'images d'imitation et d'une culture entrepreneuriale développée favorise le passage à l'acte. Cette variable intervient à différents niveaux.

- La famille : son influence est déterminante. De nombreuses études ont fait ressortir la sur-représentation des entrepreneurs ayant un parent, le père ou la mère, lui-même entrepreneur, comparativement à la population en général.
- L'entreprise : Certaines entreprises développent plus que d'autres une mentalité entrepreneuriale, l'entrepreneuriat y est encouragé, voire même l'essaimage.
- Le milieu professionnel : certains environnements sont plus propices à la création que d'autres et les Etats-Unis n'ont pas le monopole de ce phénomène avec la célèbre route 128 près de Boston. Ainsi, par exemple, la France a sa « Plastic Valley » dans la région d'Oyonnax et une forte concentration de l'industrie du décolletage dans la vallée de l'Arve certains milieux professionnels sont plus propices à la constitution de ces réseaux qui facilitent la création d'entreprise.
- Le milieu social au sens large : il peut être plus ou moins favorable à la culture entrepreneuriale. Weber a mis en évidence l'influence du protestantisme sur le développement du capitalisme. En France, l'attitude face à la création d'entreprise est plus ambiguë qu'aux Etats-Unis. Les individus les plus brillants sur le plan scolaire et universitaire choisissent plus souvent la haute fonction publique et les grandes sociétés (comme salariés) que l'univers des PME et de la création d'entreprise.

### ***7.2.3.3. Variable économique (faisabilité de l'acte)***

Comme déjà souligné, pour créer son entreprise, l'entrepreneur doit accéder à certaines ressources. Les Américains parlent des 6 « M » de l'entreprise : Money, Men, Machines, Materials, Market, Management.

- Parmi ces six ressources l'accent a surtout été mis sur la première, le capital de départ. Lorsque le créateur n'a pas les fonds suffisants pour démarrer, il rencontre les plus grandes difficultés pour trouver le capital manquant. Même le capital-risque institutionnel intervient beaucoup plus comme capital-développement que comme « seed » capital. Quant au capital-risque dit « de proximité », il ne peut vraiment se développer qu'à la faveur de dispositions fiscales particulièrement initiatives.
- Trouver une main-d'œuvre compétente peut s'avérer parfois difficile



même en période de très fort chômage. La présence d'une main-d'œuvre qualifiée dans la zone d'implantation est donc un facteur à prendre en compte. Quant à son coût, il est déterminant dans certaines industries et explique les nombreuses délocalisations actuelles.

- Trouver un encadrement compétent est également difficile pour une jeune entreprise car souvent elle ne peut pas offrir à ses cadres les mêmes avantages matériels qu'une grande société.
- Enfin, l'accessibilité au marché ne va pas toujours de soi. Certains marchés sont totalement fermés (monopoles publics) ou tellement réglementés que l'arrivée d'un nouveau partenaire est pratiquement impossible. D'autres connaissent une situation oligopolistique, deux ou trois grandes firmes se partagent la clientèle et s'entendent pour éliminer impitoyablement tout nouvel arrivant. D'autres, enfin, sont largement ouverts mais déjà tellement encombrés qu'un nouvel arrivant ne peut s'imposer qu'en pratiquant des prix très inférieurs à ceux de la concurrence, ce qui se fait au détriment de sa rentabilité et de sa pérennité.

#### **7.2.4. L'activité**

Les chercheurs en entrepreneuriat se sont dans l'ensemble assez peu intéressés à ce qu'allait faire la nouvelle entreprise. La majorité des modèles partent de l'opportunité d'affaires comme si elle était déjà acquise, d'autres n'en font même pas mention. L'identification préalable d'une opportunité à exploiter constitue pourtant un des facteurs déterminants du choix de l'option de créer une entreprise.

Qu'est-ce exactement qu'une opportunité?

Selon Hemandez, c'est plus qu'une simple idée car il faut en pressentir le potentiel d'exploitation pour en tirer profit. L'entrepreneur est celui qui voit quand et comment l'idée peut aboutir à une création d'entreprise réussie.

##### **7.2.4.1. Les chercheurs d'opportunités**

La lecture de la presse spécialisée donne une idée fausse des entreprises créées car elle accorde une grande place aux entreprises « high tech » alors qu'en fait celles-ci ne constituent qu'une infime minorité parmi les milliers d'entreprises créées chaque année. Même si l'on parle beaucoup moins d'elles, les entreprises qualifiées par les Américains de « Pop and Mom businesses » (ou Pa and Ma bussinesses) sont pourtant beaucoup plus nombreuses.

### ***7.2.4.2. Les sources d'opportunités***

D'où viennent les opportunités d'affaires? Les sources d'opportunités sont multiples mais d'importance très contrastée.

La première origine, et de beaucoup la plus importante, est liée à l'expérience de l'entrepreneur, à son vécu professionnel; ainsi l'ouvrier mécanicien ouvre un atelier de réparation automobile, l'ouvrier boulanger une boulangerie, et l'ouvrier boucher une boucherie... Souvent, les unités créées revêtent une absence totale d'originalité par rapport à celles dont sont issus les créateurs. Pour reprendre une expression utilisée par les marketeurs, c'est le règne du « me too ».

Une deuxième origine moins importante, et sans lien avec l'expérience passée de l'entrepreneur, correspond à des circonstances diverses : rencontre avec un futur associé, exploitation d'une licence ou d'un brevet d'exploitation, d'une franchise, etc.

Une troisième origine plus marginale correspond à la recherche systématique d'une opportunité avec des techniques comme le brainstorming, la synectique ou le rêve éveillé dirigé... qui sont en fait fort peu utilisées par les créateurs d'entreprise.

Toutes les activités sont-elles ouvertes aux créateurs d'entreprise en dehors de celles qui sont interdites par la loi ou réservées à un monopole d'Etat? Les grandes entreprises ont plutôt tendance à choisir des domaines où elles peuvent bénéficier d'économies d'apprentissage, d'économies d'échelles, et enfin d'économies de variété. Si toutes les possibilités sont théoriquement ouvertes aux nouvelles entreprises, il leur sera plus facile de réussir en choisissant des secteurs où ces phénomènes n'interviennent pas. Ainsi, par exemple, les économies d'expérience sont très limitées pour les activités fortement créatrices ou innovantes, celles d'échelle pour les activités comportant une part importante de service, et celles de champ en cas de micro-marchés fortement segmentés.

La notion d'avantage compétitif (Bamberger, Stoner) n'est donc pas réservée à la grande entreprise, et de nouvelles unités peuvent se créer dans des domaines où ce sont elles qui le possèdent.

Après avoir évoqué les généralités des bases stratégiques d'une création d'entreprise, nous passons maintenant à la stratégie de la nouvelle unité.

## **7.3. STRATEGIE POUR LA NOUVELLE ENTREPRISE**

Nous présentons d'abord les stratégies qu'est susceptible de suivre la nouvelle entreprise après avoir analysé son environnement, les

moyens dont elle dispose et les possibilités qui lui sont offertes; puis, dans un deuxième temps, nous nous intéressons à leur mise en œuvre.

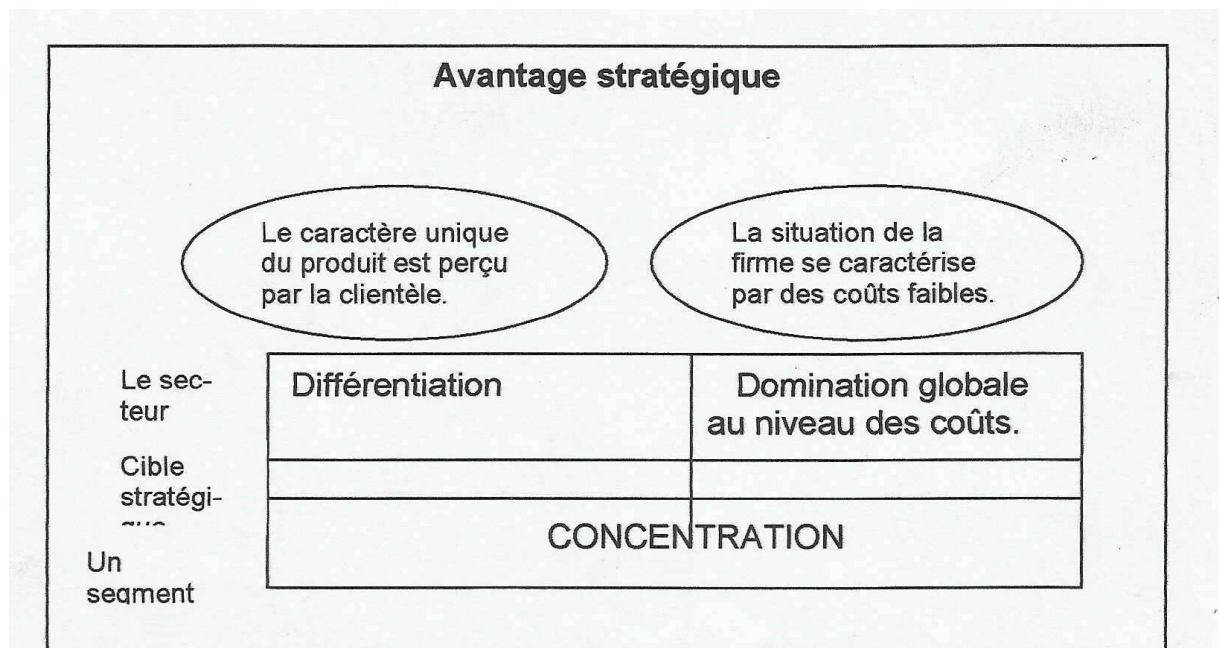
### 7.3.1. Les stratégies possibles

Les possibilités stratégiques de la grande entreprise sont d'abord brièvement évoquées, puis celles de la PME, et enfin celles de nouvelles entreprises.

#### 7.3.1.1. Les stratégies de la grande entreprise

Les grandes organisations constituent le domaine de prédilection des chercheurs en stratégie. Parmi ceux-ci, les travaux de Michael E. Porter ont eu un grand retentissement et ont, par la suite, servi de base de réflexion à de nombreux autres chercheurs. Pour cet auteur, une entreprise peut adopter trois grandes catégories de stratégie face à la concurrence : une domination globale au niveau des coûts, une différenciation, une concentration de l'activité. En schéma, nous avons:

**Figure 7.1 Stratégies de la grande entreprise.**



#### a) La domination globale au niveau des coûts

L'obtention d'un coût faible par rapport à celui des concurrents est le thème directeur de toute la stratégie. Celle-ci exige souvent une forte part de marché relative et est donc présentée comme étant caractéristique de la grande entreprise. Elle nécessite des investissements importants en équipements modernes, la mise au rebut impitoyable des actifs périmés, une limitation de la gamme de produits, et l'adoption immédiate de toutes les améliorations technologiques possibles.

Pour Michael E. Porter, elle présente un certain nombre de risques : le progrès technique qui supprime les effets des investissements passés et de l'apprentissage ; l'arrivée de nouveaux -venus dans le secteur qui imitent leurs prédécesseurs ou se dotent des équipements les plus modernes; l'incapacité à faire évoluer le produit en raison de l'« obsession» des coûts ; la difficulté de maintenir une différence de prix suffisante avec les concurrents. La domination par les coûts constitue un des thèmes classiques de la littérature stratégique et a été présentée et analysée par d'autres auteurs tels par exemple Jean-Pierre Detrié et Alain Charles Martinet.

#### b) La différenciation

Cette stratégie consiste en une différenciation du produit ou de service offert par la firme visant à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur. Cette démarche qui peut prendre de nombreuses formes, a été explicitée par des auteurs comme Georges Blanc, Pierre Dussauge et Bertrand Quelin, Patrick Joffre, et Michel Marchesnay (1992).

Elle ne permet pas à la firme qui l'adopte de négliger les coûts, seulement ceux-ci ne sont plus l'objectif stratégique principal. Les risques associés à cette stratégie sont au nombre de trois. D'abord, la différence de coût entre la firme qui se différencie et les concurrents dont les coûts sont faibles peut devenir trop forte pour la clientèle qui aura alors tendance à abandonner la marque. Puis, du fait de l'évolution, le facteur de différenciation peut perdre de son importance pour la clientèle. En fin, les nombreuses imitations peuvent restreindre la perception de la différenciation par la clientèle.

#### c) La concentration ou focalisation

A la différence des deux stratégies précédentes qui visent à atteindre des objectifs au niveau de l'ensemble d'un secteur, elle consiste à se concentrer sur un groupe de clients particuliers, sur un segment de la gamme des produits, sur un marché géographique, etc.,

C'est-à-dire sur une cible à laquelle l'entreprise va s'efforcer de procurer un très bon service: Comme la différenciation, elle peut prendre de nombreuses formes.

Les risques associés à cette stratégie sont au nombre de trois. La différence de coût avec les concurrents dont l'activité est large peut augmenter et éliminer les avantages de coût associés au fait de desservir une cible restreinte, ou encore contrebalancer la différenciation permise par la concentration. La différence entre ce qui est souhaité par la cible stratégique

et par l'ensemble du marché peut se restreindre. Des concurrents peuvent découvrir des sous-marchés dans la cible stratégique et dépasser ainsi la concentration d'activité de la firme.

En fin, Porter insiste sur les dangers, pour une firme qui n'adopte pas nettement l'une des trois stratégies présentées, de s'enliser dans une voie médiane et de se trouver dans une situation stratégique extrêmement médiocre.

### ***7.3.1.2. Les stratégies de la PME***

Les difficultés que rencontrent de nombreuses grandes organisations et le rôle économique croissant des PME, en particulier en matière d'emploi, a amené des chercheurs en stratégie à s'intéresser à ces entreprises : (Gérald d'Ambroise et Christiane Fortin, Igor Bamberger, Jean-Pierre Bréchet, Jacques Horovitz et Jean-Pierre Pitol-Bekin, Michel Marchesnay, Miles et Snow, Bertrand Saporta). Ces auteurs ont étudié et classifié les avantages compétitifs dont peuvent disposer les PME et les stratégies qu'elles peuvent adopter.

#### **a) Classification de Bamberger**

Pour Igor Bamberger un avantage compétitif peut être défini comme une position unique qu'une entreprise développe vis-à-vis de ses concurrents. Un savoir-faire spécifique. C'est-à-dire une compétence distinctive, ne deviendra un véritable avantage compétitif présentant un intérêt stratégique qu'à trois conditions:

- la différence crée de l'utilité pour un groupe de clients suffisamment grand;
- elle est perçue par le client et il accepte d'en payer le prix et,
- enfin l'avantage peut être défendu face à la concurrence sur une période assez longue.

Bamberger a étudié un important échantillon de 1.135 PME issues de trois branches: habillement, industrie agro-alimentaire et électronique. Il a établi un classement de 26 facteurs correspondant à des avantages compétitifs sur une échelle de cinq points allant de «aucune importance» (1) à une «très grande importance» (5). Le tableau ci-dessous présente les résultats obtenus.

**Tableau 7.1. Classement des facteurs correspondant à des avantages compétitifs des PME**

<b>CLASSEMENT</b>	<b>FACTEURS</b>	<b>IMPORTANCE</b>
1.	Qualités des produits	4,53
2.	Régularité de la livraison	4,41
3.	Renommée de l'entreprise	4,30
4.	Qualité de la main d'œuvre	4,22
5.	Flexibilité de l'entreprise	4,14
6.	Qualité du management	4,09
7.	Bonne image locale et contacts personnels	4,02
8.	Capacité financière	3,96
9.	Les achats	3,85
10.	Climat social	3,85
11.	Coûts faibles	3,81
12.	Créativité	3,80
13.	Image de marque	3,74
14.	Ventes personnelles	3,73
15.	Conditions de paiement	3,67
16.	Politique de prix	3,67
17.	Techniques modernes de production	3,57
18.	Part de marché	3,52
19.	Formes et couleurs (desian des produits)	3,51
20.	Capacité d'engineering	3,45
21.	Canaux de distribution	3,43
22.	Service après vente	3,42
23.	Diversité des produits à l'intérieur des groupes de produits.	3,31
24.	Publicité / Promotion des ventes	3,16
25.	Assistance technique avant livraison	2,82
26.	Taille de la force de vente	2,73

Dans une analyse factorielle, Bamberger a regroupé ces 26 items en six facteurs globaux utilisés par les PME pour élaborer des avantages compétitifs sur leurs marchés:

- Compétence et réputation
- Potentialité de marketing
- Compétence technologique et service
- Conditions financières
- Créativité et différenciation des produits
- Coûts bas et politique des prix.

Le premier facteur « Compétence et réputation » regroupe les items qui arrivent en tête du classement et sont considérés par les PME étudiées comme des facteurs de réussite de base : il s'agit de la qualité des produits ( Rang 1 ), la régularité de la livraison ( Rang 2), la renommée de l'entreprise ( Rang 3), la qualité de la main-d'œuvre (Rang 4), qualité du management (Rang 6), la bonne image locale et les contacts personnels ( Rang 7). L'importance des cinq autres facteurs et de leurs éléments respectifs varie beaucoup plus en fonction des conditions externes et internes de l'entreprise. A la différence de Bamberger qui a mis l'accent sur les facteurs liés aux avantages compétitifs d'autres auteurs ont proposé des classifications des stratégies adoptables par les PME.

#### b) Classification de Miles et Snow (1978)

Ces auteurs qui ont proposé des classifications des stratégies adoptables par les PME distinguent quatre types de stratégies:

- 1) La stratégie défensive : la firme essaie de se localiser et de maintenir dans une niche sure et relativement stable. Elle se limite à un nombre restreint de produits ou services et mise sur une haute qualité, un service supérieur, des prix plus bas... Elle n'accède pas au premier rang de son secteur.
- 2) La stratégie prospective : la firme opère dans un domaine vaste et changeant. Elle essaie d'offrir en premier nouveaux produits et services.
- 3) La stratégie d'analyse : elle est intermédiaire aux deux précédentes et consiste à tenter de maintenir une stabilité en limitant sa ligne de produits et en se déplaçant dans un secteur en développement au sein de l'industrie.
- 4) La stratégie réactionnaire: il s'agit d'une sorte de « non stratégie » consistant à atteindre et à n'agir seulement que face aux pressions de la concurrence pour éviter de perdre sa clientèle et maintenir sa rentabilité.

#### c) Classification de Jean-Pierre Bréchet (1990)

Cet auteur a établi une typologie des savoir- faire des PMI et de leurs fonctions stratégiques à partir de laquelle il propose une grille de lecture, des formules stratégiques et des compétences clés de ce type d'entreprise. Le tableau ci-dessus résume les résultats qu'il a obtenus. Il convient de remarquer que ces travaux portent sur des petites et moyennes entreprises industrielles.

**Tableau 7.2. Choix stratégique et types d'activités des PME**

<b>Type d'activité / savoir-faire</b>  <b>Stratégie</b>	<b>Vente produit propre</b>	<b>Vente de technologie</b>	<b>Vente de spécialité, efficacité</b>	<b>Vente d'heures de travail</b>
Fonction Stratégique dominante	Vente	Etudes – conception	Efficacité- organisation	Fabrication
Options stratégiques face à la concurrence	Différenciation par le marketing  Stratégie analytique stratégie de protection (recherche d'opportunités commerciales nouvelles)	Différenciation par innovation  Stratégie de prospection (innovation technologique)	Domination par les coûts, focalisation/ concentration  Stratégie défensive Analytique	Domination par les coûts, bas prix  Stratégie relationnelle, service rendu

d) Classification de Gérald d'Amboise et Christine Forti (1991)

Gérald d'Amboise et Christiane Forti proposent, eux aussi, un modèle de classification des stratégies de PME à travers une grille qui leur permet de cerner la stratégie de compétition implicite poursuivie par la PME et de la situer dans l'une ou l'autre de ses quinze cases. Ladite grille se présente comme suit:



**Tableau 7.3. Classification des stratégies des PME**

Avantages compétitif Avantages compétitif	Avantage cout produit	Avantage cout produit	Différenciation produit	Différenciation service	Différenciation innovation	Différenciation marketing	Stratégie mixte	Aucune stratégie
Marché cible								
Large								
Étroit								

Un des points forts de ce modèle est qu'il envisage deux cas, assez fréquents dans les PME, qui ne sont toujours pris en compte par les auteurs : celui des entreprises n'ayant clairement opté ni pour une stratégie de domination par les coûts, ni pour une de différenciation (stratégie mixte), et celui des entreprises n'ayant aucune orientation stratégique particulière.

Pour conclure sur ce point, il convient de dénoncer l'assimilation un peu trop rapide souvent faite entre grande entreprise et stratégie de domination par les coûts, et PME et différenciation. Toutes les grandes entreprises ne se battent pas sur les coûts, et une PME peut opter pour cette stratégie si elle choisit un champ suffisamment étroit.

### **7.3.1.3. Les stratégies de la nouvelle entreprise**

D'une manière générale, une nouvelle entreprise (NE) est une future PME, et parfois (très rarement) une future grande entreprise. Aussi, les travaux présentés concernant les PME peuvent être utiles au chercheur intéressé par la dimension stratégique du phénomène entrepreneurial. Mais la Nouvelle Entreprise (NE) a aussi sa spécificité, comme il a été vu précédemment en présentant les bases stratégiques. Des chercheurs se sont donc intéressés aux avantages compétitifs qui pouvaient être les siens et aux stratégies qu'elle pouvait adopter : Patricia P. Mc Dougall, Richard B. Robinson Jr. Et Anglo S. De Nisi ; William R. Sandberg et Charles W. Hofer; Charles R. Stoner.

## a) Contribution de Charles R. Stoner

Cet auteur a étudié les compétences distinctives et les avantages compétitifs dont pouvaient se prévaloir des PME nouvellement lancées (Start-up businesses) et des PME en développement (Ongoing businesses). Il a établi un tableau comparatif ci-après de compétences distinctives pour les deux catégories d'entreprises.

**Tableau 7.4. Comparaison des compétences distinctives de PME**

Compétence distinctive	En développement		Nouvellement Lancées	
	Fréquence	%	Fréquence	%
Expérience/connaissance/aptitudes des propriétaires/travail leurs	12	35,3	2	16,7
Produit ou service unique/spécial/original	7	20,6	2	16,7
Service consommateur meilleur/plus Complet	7	20,6	-	-
Emplacement	1	2,9	5	41,9
Bas - cout/prix	2	5,9	3	25,0
Diversité/disponibilité flexibilité du produit/service	4	11,8	-	-
Qualité relative du produit/service	3	8,8	2	16,7
Atmosphère amicale	4	11,8	-	-
Réputation/image	3	8,8	-	-
Méthode unique de marketing	1	2,9	-	-
Atteinte d'une niche unique/un marché Inexploité		2,9	-	-
Aucune	2	5,9	3	25,0
(*). Le pourcentage total excède 100 car certaines firmes possèdent plusieurs compétences distinctives)				

On peut reprocher à cette étude la taille réduite de l'échantillon surtout pour les nouvelles entreprises (12). Cependant, si on fait une comparaison entre les deux catégories d'entreprises on s'aperçoit que les compétences distinctives les plus fréquemment citées ne sont pas les mêmes : pour les PME existantes le savoir-faire vient en premier, suivi de l'originalité du produit ou service, et du meilleur service au consommateur ; pour les entreprises nouvellement créées l'emplacement vient en premier, suivi du bas niveau des prix.

b) Contribution de Mc Dougal, Robinson et De Nisi

Mc Dougall, Robinson et De Nisi ont étudié un échantillon de 247 nouvelles entreprises. Ils ont interrogé les dirigeants sur 26 items correspondant à une description des principaux aspects de leur stratégie choisie. Cela a permis d'identifier huit stratégies types suivies par ces nouvelles entreprises:

- 1) Croissance agressive avec des produits de première nécessité destinés à des marchés nombreux avec des commandes de petits clients.
- 2) Croissance agressive avec des nombreux produits à prix compétitif destinés à des gros clients.
- 3) Croissance agressive avec des produits spéciaux à petite diffusion proposés à des prix compétitifs à quelques gros clients.
- 4) Croissance moyenne à travers une large gamme des produits destinés à de nombreux marchés et importante intégration en amont.
- 5) Croissance contrôlée avec des produits à prix élevés vendus directement aux consommateurs.
- 6) Croissance limitée dans des petites niches offrant un produit de qualité supérieur et un niveau de service élevé au consommateur.
- 7) Croissance moyenne en développant régulièrement de nouveaux canaux de distribution, nouvelle marque nouveau nom, et une grosse promotion.
- 8) Croissance limitée avec des produits à faible fréquence d'achat destinés à de nombreux marchés avec une certaine intégration en aval.

De cette étude, on remarque d'abord que face à la croissance les attitudes diffèrent et que si certains visent une expansion limitée ou moyenne, d'autres par contre optent délibérément pour une stratégie de développement agressive (trois sur huit).

D'autre part trois firmes sur huit choisissent de se battre sur les prix. On voit donc que les choix de ces 247 nouvelles entreprises sont assez variés et que ce serait une erreur de limiter la stratégie possible pour une nouvelle unité à un créneau étroit (niche) et à la pratique de prix élevés en fournissant un produit de qualité supérieure et un meilleur service au consommateur (un cas sur huit). Pour ces auteurs l'identification de ces différentes orientations stratégiques constitue une étape préalable devant servir de base à un travail ultérieur visant à identifier dans quelles conditions elles sont les plus performantes.

d) Contribution de Saydberg et Hofer (1982)

Sandberg et Hofer (1982) ont présenté également, dans un tableau, les stratégies possibles pour des nouvelles entreprises. Celles-ci sont reprises ci-dessous.

**Tableau 7.5. Stratégies des nouvelles entreprises**

<b>Stratégies Concurrentielles</b>	<b>Stratégies Politiques</b>
Réductions concurrentielles	Contrat client
- nouveau processus technologique	Achat facilité
- économies d'échelle	changement des règles
- améliorations de la production ou de la technologie	
- partage des activités	
Rachat a bas prix	
Offre d'un meilleur produit	<b>Niveau d'investissement</b>
Découverte d'un nouveau segment ou niche	Haut
Innovation marketing	Moyen
Arrivée sur le marché en imitant	Bas
- transfert géographique	
- approvisionnement insuffisant	
- abandon du marché	

On voit là encore que les stratégies de la nouvelle entreprise sont variées et ne se limitent pas à la seule niche étroite.

d) Contribution de Covin et Sievin (1988)

Covin et Sievin ont, eux, étudié 90 nouvelles entreprises dans trois industries à des stades de développement différents : « industries naissantes, en développement, et à maturité ». Ils ont identifié les neuf types de stratégies différentes suivantes :

1. Firmes industrielles à maturité, profil bas, désavantagées;
2. Firmes recherchant l'efficience, prix bas;
3. Firmes industrielles à maturité, sans spécificité, peu soutenues;
4. Firmes industrielles naissantes en développement, profil haut, spécialisées;

5. Firmes industrielles naissantes, fortes influence, prix élevés;
6. Firmes industrielles naissantes, - en développement, innovatrices, protégées par des brevets;
7. Firmes industrielles en développement agressives, centrées sur le produit;
8. Firmes de grande valeur, solides financièrement;
9. Firmes industrielles à maturité, conservatrices, niveau de qualité élevée.

Elles reflètent également la diversité des options possibles. Pour conclure sur ce point nous dirons que les choix stratégiques offerts à la nouvelle entreprise sont relativement larges et que ce serait une erreur d'en avoir une vision trop restrictive comme certains auteurs pour la PME. Ainsi, par exemple, Amboise et Bakanibona caractérisent la PME par « ses possibilités de choix stratégiques moins nombreuses ». Si pour Saporta (1989) « les options stratégiques de la PME sont avant tout des choix destinés à maximiser les chances de survie de l'entreprise », il convient de nuancer ce jugement par la recherche imaginative de stratégies de remplacement. Ce même auteur, dans un écrit plus récent concernant la nouvelle entreprise (1994), admet l'existence « d'archétypes stratégiques beaucoup plus nombreux et variés qu'on aurait pensée »

e) Contribution d'Alain Capiez et Emile et Michel Hernandez.

La contribution de ces auteurs concerne l'étude de la démarche stratégique du créateur d'entreprise français. Ces auteurs ont réalisé de janvier à juin 1994 une étude sur 118 entreprises (63 issues de pépinières, 55 non issues de pépinières) créées entre le 1er janvier 1990 et le 31 décembre 1992 dans les départements de Loire-Atlantique, du Maine-et -Loire et du Morbihan. Le questionnaire utilisé était composé de cinq grandes parties suivantes:

- Les caractères généraux de l'entreprise: 5 questions.
- Les objectifs fixés par le créateur: 14 questions.
- Le caractère du créateur: 5 questions.
- La perception de l'environnement par le créateur: 15 questions. - L'organisation et la stratégie de l'entreprise.

Le modèle d'émergence économique utilisé ici est inspiré du modèle de comportement de la firme proposée par Covin et Sievin (cf. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Les hypothèses suivantes ont été posées par ces auteurs :

1. Il existe pour la firme comme pour l'individu un comportement entrepreneurial. L'étude du processus de création ne peut se limiter au seul créateur, car il existe une dialogique créateur entreprise nouvelle. La

création d'entreprise est un projet au service du projet de vie du créateur ; en se développant, l'entreprise va à son tour influencer l'acteur. Le comportement stratégique de la firme nouvellement créée est en grande partie déterminé par le comportement entrepreneurial du créateur, et les compétences et les ressources de l'organisation qui se met progressivement en place vont encourager ou gêner ledit comportement.

2. La nouvelle entreprise doit s'adapter à l'environnement. L'attitude du créateur n'est pas forcément réactive, elle peut être proactive. La firme va ainsi chercher à aménager son environnement par constitution d'un réseau de relations avec les acteurs extérieurs.
3. La nouvelle entreprise est un espace de transaction très ouvert sur l'environnement. Sa structure interne est souvent embryonnaire et peu formalisée, du moins au démarrage de l'activité. Elle doit être analysée comme un maillon d'un réseau régional d'alliances.
4. La stratégie de l'entreprise en émergence économique est orientée principalement vers la spécialisation, mais elle dispose de moyens très variés pour assurer la spécificité de son offre.
5. La nouvelle entreprise recourt peu à la planification formalisée. Cela ne signifie pas qu'elle n'a pas de stratégie. Au départ sa stratégie est délibérée dans la mesure où elle prend sa source dans la vision de son créateur. Elle doit ensuite intégrer les opportunités qui se présentent : elle devient alors émergente au sens de Mintzberg et Waters (1965). La planification formalisée au maximum existe, elle constitue un moyen de développer la stratégie du créateur et son formalisme réduit favorise l'adaptabilité.
6. La stratégie de la nouvelle entreprise se mesure moins par le degré de formalisation que par la cohérence des choix stratégiques, des compétences et des ressources internes face aux opportunités de l'environnement.

Le comportement stratégique de la firme nouvellement créée résulte d'une trentaine de variables regroupées en trois catégories : les variables externes, les variables stratégiques et les variables internes, avec entre elles une rétroaction d'intensité variable. Le comportement stratégique apparaît essentiellement comme une cause de la performance bien que la performance puisse favoriser certains comportements stratégiques. Les variables peuvent aussi influencer de façon limitée la relation comportement performance. Ce modèle a été utilisé pour chercher à préciser le comportement d'émergence économique des firmes de l'échantillon. Cinq variables stratégiques ont été étudiées: les objectifs du créateur, les compétences distinctives, les caractères généraux de la stratégie, la planification, et la coopération.

### 1. Les objectifs du créateur

Les créateurs paraissent se fixer des objectifs réalistes. Parmi celles-ci, la flexibilité, l'autonomie de la décision et la rentabilité à moyen terme se détachent nettement. Comme le montre les données ci-dessous les objectifs projet personnel du créateur viennent dans la dernière position (recherche du prestige au rang 10, la recherche de la puissances au rang 13 ; seul l'objectif personnel de contrôle, l'autonomie de la décision, est au rang 2); et que la pérennité ne vient qu'au onzième rang ce qui peut s'expliquer par la dialogique créateur-entreprise à l'horizon du créateur se limitant à sa période d'activité et un arrêt prématuré de son projet ne signifiant pas qu'il n'a pas atteint certains de ses objectifs personnels.

**Tableau 7.6. Hiérarchisation des objectifs du créateur**

<b>RANG</b>	<b>NATURE DE L'OBJECTIF</b>	<b>NOTE</b>
1	Flexibilité	4,43
2	Autonomie de la décision	4,39
3	Rentabilité à moyen terme	4,25
4	Croissance du chiffre d'affaire	4,07
5	Croissance de la part de marché	3,86
6	Indépendance financière	3,81
7	Préservation de l'environnement	3,79
8	Recherche de l'épanouissement du personnel	3,53
9	Rentabilité immédiate	3,52
10	Recherche de prestige	3,30
11	Pérennité	3,05
12	Croissance de l'effectif	2,58
13	Recherche de la puissance	2,42

### 2. Les compétences distinctives.

Pour étudier l'influence de cette variable, il a été demandé aux créateurs de classer leurs compétences distinctives parmi les cinq proposées : le prix, la qualité, le service, l'effort commercial, et le caractère nouveau du produit. Les compétences privilégiées sont l'amélioration du service et la qualité. Vient ensuite la nouveauté des produits, une véritable nouveauté étant difficile à réaliser. L'effort de la promotion et de publicité est plus considéré comme un moyen de faire connaître son avantage compétitif que comme un avantage en soi. L'offre de produits moins chers existe mais est moins recherchée.

### 3. Les caractères généraux de la stratégie

La stratégie est caractérisée par son aspect offensif, ou défensif, le mode de croissance envisagé et le financement de cette croissance. La stratégie affirmée est essentiellement offensive. Le mode de croissance envisagé est essentiellement interne, quoique la croissance externe (dans son

sens classique de rachat ou de prise de participation significative dans d'autres entreprises soit concurrentes, soit situées dans d'autres domaines d'activité, afin de constituer un hypo groupe) ne soit pas systématiquement rejetée et soit même souhaitée par 10% des créateurs. Le financement de la croissance par autofinancement (26%) et par endettement très modéré (64%) est cohérent avec la priorité accordée aux objectifs d'autonomie (rang 2) et d'indépendance financière (rang 6).

#### 4. La planification

Pour une création, la planification correspond essentiellement à l'établissement d'un plan d'affaires (business plan), moyen de représentation de l'avenir du projet avec clarté et précision. Il a été demandé aux créateurs s'ils établissent un plan de développement de leur affaire, quel en était l'horizon et quel domaine faisant l'objet d'une prévision. Plus du quart de créateurs n'établissent pas de plan de développement, ce qui ne veut pas dire qu'ils n'ont pas de stratégies, mais qu'elle n'est formalisée ou qu'elle est plus adaptative. La planification à un an qui concerne 13% des entreprises de l'échantillon n'est qu'un système budgétaire, souvent limité à un budget de trésorerie. C'est n'est qu'à *partir* d'un horizon de trois ans qu'on peut considérer que la planification devient véritable stratégie: cela concerne 13% des entreprises étudiées, avec un plan global détaillé en plans fonctionnels. Il faut noter que la majorité de ces firmes (13 sur 17) est issue de pépinières d'entreprises qui souvent imposent au départ l'établissement d'un plan d'affaires à trois ans amenant ainsi les créateurs à une démarche planificatrice.

#### 5. La coopération

Pour s'adapter à son environnement, le créateur doit chercher aussi, malgré son faible poids économique au départ, à aménager son environnement en se constituant un réseau étendu de relations extérieures grâce à une politique de coopération. Les formes de coopération apparaissent très diversifiées et l'intensité correspond à une coopération largement informelle (relations amicales et professionnelles, clubs de créateurs...) pour 60% des entreprises, mais n'excluent pas la formalisation juridique (sous-traitance, cotraitante, franchise) pour 21 % des entreprises. On peut ainsi penser à une organisation en réseau reliant nombre des unités de l'échantillon bien qu'il soit difficile d'en préciser l'étendue. C'est dans des entreprises issues de pépinières que la coopération est la plus intense.

Pour faire apparaître les liens entre les différentes variables étudiées, ces auteurs ont procédé à une analyse des correspondances multiples (ACM), complétée par une classification Ascendante hiérarchique (CAH) des entreprises, afin d'obtenir des groupes homogènes caractérisés



chacun par un comportement stratégique particulier.

La classification ascendante hiérarchique permet de distinguer cinq classes d'entreprises appelées, en fonction de leur comportement, « incertaines » et « innovation ».

Classe 1. Les « incertaines » :

Il s'agit de trente-huit entreprises plutôt jeunes, de petite taille, non ou peu informatisées, souvent commerciales ou de services, à rentabilité très faible, dont 29% sont issues de pépinières. La possibilité d'échec reste importante pour nombre de ces petites firmes qui risquent de ne pas réaliser leur émergence économique.

Classe 2. Les « valeurs sûres » :

Cette classe regroupe trente-trois entreprises plus âgées, le plus souvent industrielles, qui ont su tirer parti d'un environnement complexe en s'insérant dans un créneau porteur, grâce à une technologie évoluée basée sur l'automatisation et l'informatisation ainsi que, pour certaines, à un réseau étendu de coopération et à une capacité à planifier systématiquement leur développement. Cela se traduit par une bonne rentabilité et une part importante du domaine d'activité dans lequel elles ont su s'implanter. Ces entreprises ont réalisé leur émergence économique et s'engagent dans une réussite - croisière, voire dans une réussite développement. Elles proviennent à 55% de pépinières.

Classe 3. Les « dynamiques » :

Cette classe est composée de dix entreprises jeunes (dont huit issues de pépinières) dans les secteurs du bâtiment et de l'industrie, avec à leur tête un dirigeant pro-actif prenant des risques pour développer son organisation dans un environnement jugé complexe et évolutif. Elles sont informatisées mais n'utilisent pas forcément les possibilités de cet outil. Leurs résultats sont assez satisfaisants surtout en part de marché. Grâce au dynamisme de leur dirigeant certaines pourront s'engager dans une réussite - développement à condition de pouvoir adapter leur technologie pour répondre aux exigences d'une demande évolutive.

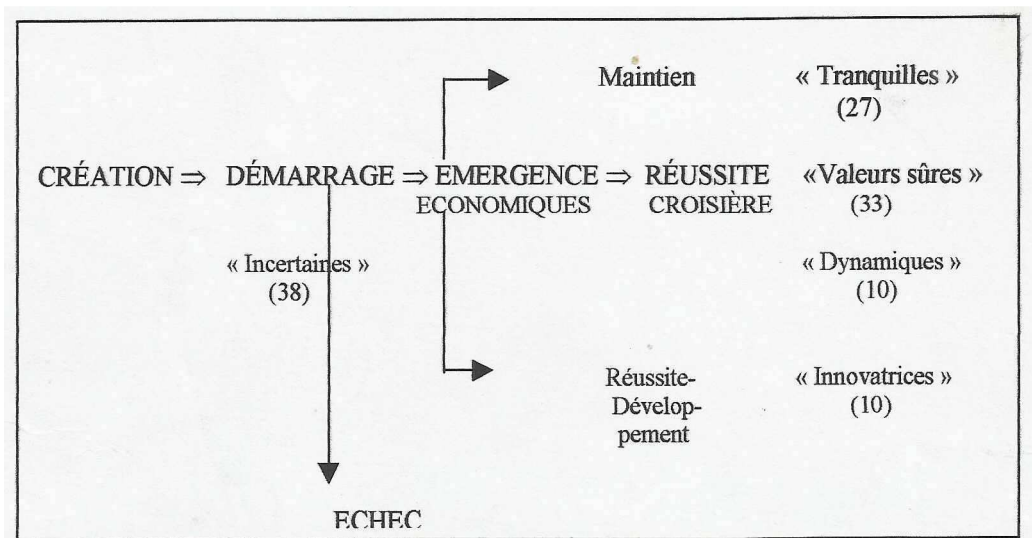
Classe 4. Les « tranquilles » :

Il s'agit de vingt-sept entreprises appartenant à des secteurs variés, et dont 59% proviennent de pépinières. Celles-ci ont un dirigeant plus réactif car elles réalisent leur activité dans un environnement commercial et technologique relativement simple. Avec des performances limitées en part de marché, elles sont à un stade de maintien.

### Classe 5. Les « innovatrices » :

Composées de dix entreprises industrielles toutes issues de pépinières, ces firmes réalisent leur croissance grâce à un produit nouveau fabriqué à l'aide de techniques modernes. Les dirigeants utilisent les possibilités de l'informatique aussi bien pour la fabrication que pour la planification de leur croissance et développement souvent un véritable partenariat avec des groupes industriels. Leurs performances sont excellentes aussi bien en part de marché qu'en rentabilité et elles semblent bien engagées dans un processus de réussite développement. Les résultats obtenus sont synthétisés dans la figure ci-dessous.

**Figure 7.2. Rôle des pépinières dans le processus d'émergence économique**



Il faut noter enfin que cette étude fait ressortir le rôle positif des pépinières dans le processus d'émergence économique. La sélection des dossiers opérés, l'aide apportée à la mise au point d'un projet viable et l'établissement d'un business plan semblent porter leurs fruits puisque toutes les « innovatrices » sont issues de pépinières, de même que 80% des « dynamiques », 55% des « valeurs sûres » et 59% des « tranquilles » contre seulement 29% des « incertaines ».

### 7.3.2. La mise en œuvre de la stratégie

Après avoir examiné les bases stratégiques de la nouvelle entreprise, puis les avantages compétitifs dont elles peuvent disposer et la stratégie, nous passons maintenant à sa mise en œuvre.

Il est bien évident qu'elle sera beaucoup moins formelle que dans le cas d'une grande organisation, en particulier en ce qui concerne la planification. A ce propos, Michel Marchesnay (1993) rappelle que les

auteurs ont « affirmé pendant bien longtemps que, puisque la petite et moyenne entreprise n'avait pas de plan à long terme formalisé, elle n'avait pas de stratégie ».

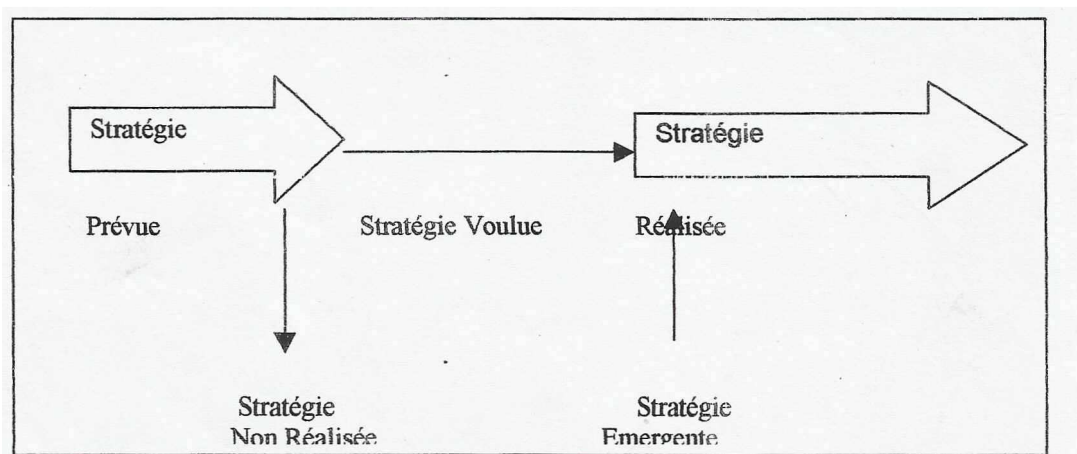
Les notions de stratégie émergente, de stratégie entrepreneuriale et de planification seront successivement envisagées.

### **7.3.2.1. La notion de stratégie émergente.**

Henry Mintzberg et James A. Waters (1985) ont étudié la façon dont se formaient les stratégies dans les organisations. L'intérêt trop grand accordé depuis longtemps à la planification a contribué à donner une idée fautive du processus de création d'une stratégie efficace. Pour ces auteurs, il existe un continuum entre deux extrêmes, la stratégie parfaitement émergente sur laquelle se situe la stratégie de la plupart des entreprises.

La figure ci-dessous présente cette conception :

**Figure 7.3. Types de stratégies**



Ainsi, dans une organisation, les stratégies peuvent s'énoncer d'elles-mêmes, tout comme elles peuvent être énoncées. Dans le premier cas, elles se développent progressivement par le biais des actions et des expériences de l'organisation.

Mintzberg a développé cette notion de stratégie émergente, qui va à l'encontre de la conception de beaucoup d'auteurs, avec des exemples d'organisations très différentes comme le « National Film Board of Canada » (NFB), une agence du gouvernement fédéral qui produit et distribue des films, ou l'activité d'un artisan Potier, son épouse. Pour cet auteur, « la différence fondamentale entre la stratégie voulue et la stratégie émergente est que, alors que la première se focalise sur la direction et le contrôle - pour que les choses souhaitées soient faites - l'autre introduit cette notion d'apprentissage stratégique ». En fin, il attribue à la stratégie émergente six caractéristiques essentielles.

- 1) A l'origine, les stratégies poussent comme de mauvaises herbes dans un jardin; elles ne sont pas cultivées comme des tomates dans une serre.
- 2) Ces stratégies peuvent prendre racine dans toutes sortes d'endroits étranges, en principe partout où les gens ont la capacité d'apprendre et les ressources nécessaires à cette capacité.
- 3) De telles stratégies deviennent organisationnelles quand elles deviennent collectives, c'est-à-dire, quand les modèles prolifèrent, pour répandre leur comportement de l'organisation à l'ensemble.
- 4) Ce processus de prolifération peut être conscient ou non, peut être dirigé ou non.
- 5) La propagation de nouvelles stratégies, qui elles-mêmes peuvent émerger de façon continue, a tendance à se produire au cours de périodes distinctes de divergence qui ponctuent des périodes distinctes de convergence de stratégies établies et généralisées.

Diriger ce processus ne consiste pas à concevoir à l'avance des stratégies mais à connaître leur apparition et à intervenir quand il faut.

Pour conclure sur ce point, il convient d'admettre que, si une nouvelle entreprise n'a pas toujours une stratégie parfaitement délibérée, cela ne veut pas dire pour autant qu'elle n'a pas de stratégie du tout.

### ***7.3.2.2. La stratégie entrepreneuriale***

Selon les conceptions de Mintzberg et Waters, deux types de stratégie sont délibérément dominantes: la stratégie planifiée et la stratégie entrepreneuriale. La première caractérise les grandes organisations à l'existence confirmée et correspond au modèle classique de la planification stratégique. Elle présente en général peu d'intérêt pour la nouvelle organisation. La seconde par contre est beaucoup plus intéressante car elle concerne les entreprises jeunes et/ou de petite taille.

Mintzberg, puis Mintzberg et Waters ont étudié la stratégie entrepreneuriale et en ont présenté les caractéristiques principales. Au nombre de quatre, ces caractéristiques sont:

- 1) Dans le mode entrepreneurial, la conception de stratégie est dominée par la recherche active de nouvelles opportunités.
- 2) Dans l'organisation entrepreneuriale, le pouvoir est centralisé entre les mains du dirigeant.
- 3) La conception de stratégie dans le mode entrepreneurial est caractérisée par des bonds en avant dramatiques face à l'incertitude.

#### 4) La croissance est l'objectif principal de l'organisation entrepreneuriale.

Il en ressort que si les stratégies entrepreneuriales, telle que définie par ces auteurs, est celle de l'organisation jeune, de nombreuses nouvelles entreprises ont une stratégie qui diffère de ce modèle-type. Ainsi, par exemple, il a été vu précédemment que la croissance n'était pas un objectif prioritaire pour tous les créateurs.

Dans ces articles, un terme revient très souvent, à propos de la stratégie entrepreneuriale; il s'agit de « vision ». Ainsi, par exemple, « c'est l'adaptabilité qui distingue la stratégie entrepreneuriale de celle qui est planifiée. Les VISIONS contenues dans un seul cerveau pourraient apparaître plus flexibles, en admettant le désir de l'individu, que des plans articulés à travers des hiérarchies composées de nombreux cerveau. Là, typiquement, quand d'importants aspects de l'environnement ont changé, de nouvelles VISIONS fortes apparaissent assez rapidement, suivies de longues périodes de poursuite délibérée de ces VISIONS ».

La notion de vision est apparue dans la littérature managériale à propos du leadership et bénéficie actuellement d'un engouement certain. Qu'en est-il de la « vision stratégique » du créateur d'entreprise? Il convient d'abord de définir ce concept. Pour Jean-Bernard Carrière: « la vision stratégique est la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour l'entreprise ». Par contre, pour Louis Jacques Fillion : « la vision est une projection: une image projetée dans l'avenir de la place que l'entrepreneur veut que ses produits occupent finalement sur le marché, et également une image du type d'entreprise nécessaire pour y parvenir. En bref, la vision fait référence à où il veut mener son entreprise ».

S'il ne s'agit pas de concevoir le créateur comme «un visionnaire, sa capacité à se présenter l'avenir de son projet constitue cependant pour lui un atout important puisque cela lui permet d'anticiper. La vision stratégique donne une cohérence aux actions de l'entreprise en lui permettant de définir clairement ses buts et ses moyens futurs, d'identifier et de réaliser des opportunités correspondant à ses objectifs, et enfin de fournir au personnel un cadre de référence motivant.

#### ***7.3.2.3. La planification***

C'est l'aspect sur lequel les créateurs et les dirigeants des PME diffèrent le plus de la conception classique de la discipline. En effet, pour eux, la rédaction d'un plan stratégique écrit semble toujours constituer l'exception plutôt que la règle.

Saporta (1989), après avoir constaté cet état de fait propose un schéma d'une démarche planificatrice minimale à la portée de la PME et

donne quelques recommandations pour l'adapter au contexte de la PME : éviter la formalisation à tout prix; donner la priorité à la mise en place d'un système d'information stratégique; séparer d'avantage le stratégique du commercial ; penser plus tôt à la faisabilité de stratégies et à leurs problèmes éventuels d'application. Au vu de ces réflexions, il conclut qu'il ne sait pas encore quelle démarche stratégique, intuitive ou planificatrice, est la meilleure pour les entreprises de taille modeste.

D'Amboise et Bakanibona se sont également intéressés à la relation entre les activités de planification et la performance dans les petites et moyennes entreprises. Ils n'arrivent pas non plus à des conclusions très nettes sur l'intérêt d'une démarche planifiée formelle. Pour ces auteurs, « d'une part la planification est utile pour les PME et d'autre part, la seule existence d'un plan écrit ne rend pas compte de la valeur de ce plan... ». Enfin, la conclusion la plus importante semble être que c'est moins le temps consacré à l'activité que la qualité de la planification qui détermine la performance.

Au niveau pratique, il apparaît qu'une vision et une orientation à long terme sont des atouts importants pour un dirigeant d'une PME»

Qu'en est-il de l'intérêt de la planification pour les entreprises nouvellement créées? Selon l'Agence Nationale pour la Création d'Entreprise (ANCE), 83% des sociétés passées en pépinière d'entreprise sont toujours en vie après leur cinquième anniversaire, contre seulement 41 % pour celles qui ont fait cavalier seul. Or les pépinières imposent aux créateurs, désireux de s'y installer, la présentation d'un plan sur trois ans. Il semble donc que le fait de les obliger à réfléchir sur l'avenir à long terme de leur projet, et à le quantifier, ait une influence favorable sur le taux de survie même s'il serait abusif d'attribuer une différence aussi importante à ce seul facteur. .

#### **7.4. LE LIEN ENTRE LA STRATEGIE ET LA PERFORMANCE DE LA NOUVELLE ENTREPRISE.**

Nous abordons ici un thème qui présente le plus d'intérêt pour les chercheurs en entrepreneuriat, tant il a d'importance économique. C'est la détermination de la réussite future ou non d'un projet de création d'entreprise. En d'autres termes, face à un créateur et à son projet, est-il possible d'établir un pronostic de succès? Et en particulier existe-t-il un lien entre la stratégie suivie (ou projetée) et la performance économique de la firme?

Des auteurs se sont intéressés à l'étude de cette relation, ainsi par exemple pour les grandes entreprises Miller et Friesen, et pour les PME Capiez, Chaganti et Mahajan, et Miller et Toulouse.

Qu'en est-il pour les entreprises nouvellement créées? Nous avons vu précédemment que les modèles d'entrepreneuriat ne se limitent pas, en termes de résultats, à la décision de créer ou non une nouvelle entreprise mais intégrant la notion de performance de la firme (New Venture Performance - NVP ) accordaient une grande importance à la dimension stratégique du projet, alors qu'elle était absente des autres modèles ou se limitait à une simple référence à la notion d'environnement. .

Plusieurs chercheurs américains se sont intéressés à l'influence de la stratégie sur la performance de la firme nouvellement créée. Que ressort-il de leurs travaux? La première conclusion à laquelle ils aboutissent est que la stratégie, seule, ne peut pas être liée directement à la performance de la nouvelle entreprise. Pour Covin et Sievin (1989) : « un examen attentif de la littérature sur la stratégie de nouvelles entreprises n'éclaire pas nettement sur la relation entre la stratégie suivie et la performance ». Et, à la suite de leur étude menée sur 92 nouvelles entreprises industrielles, ils concluent que : « de nouvelles entreprises très et peu performantes peuvent avoir des choix stratégiques d'ensemble similaires ».

La seconde conclusion à laquelle ils arrivent est que la stratégie est un des facteurs qui influe sur la performance de la nouvelle entreprise.

En 1986, Stangberg et Hofer avaient proposé d'abandonner le paradigme classique de la recherche entrepreneuriale :  $NVP = f(E)$  (Entrepreneur) qui correspond aux premiers travaux axés uniquement sur l'Entrepreneur, sa personnalité et ses motivations, considéré alors comme le facteur unique de la réussite entrepreneuriale. Ils établissent le nouveau paradigme ci-après :

$NVP = f(E, IS, S)$  (Entrepreneur, Structure de l'industrie, Stratégie).

Selon ce modèle, la stratégie est considérée comme un déterminant essentiel de la réussite entrepreneuriale mais liée à deux autres facteurs : l'Entrepreneur et la Structure du secteur industriel. L'introduction de ce dernier facteur est due à l'influence des chercheurs venant de l'économie industrielle (cf. Michael Porter).

Ces deux auteurs purent mesurer l'influence de la Structure du secteur et de stratégie sur les résultats. Mais ils n'arrivèrent ni à mettre en évidence l'influence des caractéristiques de l'Entrepreneur sur la performance, ni à l'exclure du modèle. Il y a là incontestablement un paradoxe relevé par d'autres auteurs comme Mc Dougall, Robinson et Denisi. Comme ils l'affirment : « cependant, en dépit des conclusions contradictoires de ces études et de contestations de Brockhaus pour qui ces études ne parviennent pas à démontrer une relation causale entre leurs variables psychologiques et la performance de la nouvelle entreprise, ce

modèle continue à être globalement accepté par les chercheurs et les praticiens ».

Enfin, en 1992, Mc Dougall, Robinson et Denisi proposent un nouveau paradigme plus complexe que celui de Sandberg et Hofer :  $NVP=f(O,S,IS,SxIS)$ .

Dans ce modèle, O désigne l'origine de l'entreprise et trois cas sont envisagés dans l'étude : soit il s'agit d'une création ex nihilo, la nouvelle unité est qualifiée d'« indépendant » soit elle émane d'une entreprise ayant un chiffre d'affaires inférieur à 5 millions de dollars, elle est appelée « small parented » ; ou supérieur à 5 millions de dollars, elle devient « large parented ».

- S est la stratégie adoptée.
- IS est la structure du secteur dans lequel opère la nouvelle unité.
- SxIS représente l'interaction stratégie - structure du secteur.

Il ressort encore de cette recherche que l'étude de la stratégie seule n'est pas suffisante pour déterminer les performances de la nouvelle unité : « De toutes les stratégies, pas une seule ne semble marcher toujours la mieux lorsqu'on mesure chaque performance.... Les résultats de la performance globale suggèrent qu'aucune stratégie n'est toujours la meilleure stratégie de nouvelle entreprise ». La stratégie influe certes sur les résultats de nouvelles entreprises mais associée à d'autres variables.

Ainsi donc, les préoccupations stratégiques ne sont pas le monopole des managers des PME et des créateurs de nouvelles entreprises. Quant aux possibilités stratégiques des entreprises juste créées; elles sont suffisamment larges et complexes pour mériter plus d'attention de la part des chercheurs qu'elles n'ont éveillé, à ce jour, à la notable exception d'une demi -douzaine d'universitaires américains. Enfin, la stratégie adoptée est, sans conteste possible, l'un des facteurs qui influe sur les succès futurs de la nouvelle entreprise, cela renforce l'intérêt qu'elle devrait susciter.

La demande stratégique du créateur étant examinée, nous passons dans le chapitre suivant à l'étude du travail entrepreneurial proprement dit.



---

## **CHAPITRE VIII :**

### **LE COMPORTEMENT DE L'ENTREPRENEUR**

---

Le comportement de l'entrepreneur concerne ici l'activité ou travail du créateur de l'entreprise. Celui-ci commence après que le créateur ait pris la décision de créer son entreprise et démarré son activité. Par rapport aux phases du processus entrepreneurial retenues dans le modèle stratégique, l'entrepreneur est en phase de finalisation (Etape IV). En quoi consiste exactement son travail au cours de cette période ou le projet se concrétise, se matérialise, ou l'entreprise prend vie c'est-à-dire se formalise? Après avoir traité de la problématique de l'étude du comportement de l'entrepreneur, nous présentons successivement ses caractéristiques, ses rôles professionnels, son aspect contingent ainsi que sa journée type.

#### **8.1. PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE DU COMPORTEMENT DE L'ENTREPRENEUR**

L'étude de l'entrepreneuriat constitue un domaine très vaste qui n'a été que partiellement exploré par les divers chercheurs. Un des thèmes les plus étudiés est celui des acteurs, c'est-à-dire des personnes qui sont à l'origine des créations d'entreprises. De nombreux travaux, essentiellement aux Etats-Unis, ont été consacrés à l'examen de leurs caractéristiques psychologiques et sociologiques. Ce thème est encore présent dans les préoccupations des chercheurs bien qu'il soit en train de subir actuellement une désaffection certaine. En effet, les études sur l'entrepreneuriat n'ont pas permis de dresser un profil sociologique ou psychologique capable de séparer ceux qui sont les plus susceptibles de créer une entreprise des autres, et elles n'ont pas permis de séparer clairement le profil psychologique de ceux qui réussissent de ceux qui échouent. Le deuxième aspect de l'étude des acteurs a porté sur leurs motivations à créer une entreprise.

Tous ces travaux présentent la caractéristique commune de relever d'une approche qualifiée par William B. Gartner de « trait approach » et dans un article intitulé « Who is an entrepreneur? is the wrong question » cet auteur se demande si la relative improductivité de ces recherches ne devrait pas amener maintenant les chercheurs à ne plus se demander « Qui est le créateur? » mais « Que fait le créateur ? ». Il qualifie cette nouvelle approche de « behavioral approach (ou approche comportementale) ». Celle-ci veut que la recherche sur l'entrepreneur se focalise sur ce qu'il fait et non sur ce qu'il est.

D'autres auteurs ont également souligné l'intérêt de cette analyse comportementale de l'entrepreneur. Mc Carthy, Krueger et Schoenecker ont utilisé cette perspective pour étudier l'utilisation du temps par les entrepreneurs, et les variations liées au développement de l'entreprise. Carland, Hoy et Carland estime quant à eux que les études des caractéristiques et du comportement des créateurs doivent être menées de pair pour progresser dans la compréhension du concept entrepreneurial. Si l'intérêt de cette nouvelle approche semble maintenant évident pour certains chercheurs en entrepreneuriat, il reste à avoir comment réaliser de tels travaux. L'étude des caractéristiques présente l'avantage de pouvoir être menée assez facilement au moyen de questionnaires adressés à des créateurs.

L'étude du comportement est plus délicate à mettre en œuvre et l'observation directe semble être une méthode plus satisfaisante que l'envoi de questionnaires. Deux auteurs, Gartner (1989) et Bird, citent Mintzberg et les travaux qu'il a menés sur le comportement de managers. Gartner propose d'utiliser la même méthode pour l'entrepreneuriat. Comme il l'affirme : « La recherche sur l'entrepreneuriat devait suivre le même chemin que la recherche dans le domaine des comportements des dirigeants... il croit que la recherche sur les comportements des entrepreneurs doit être fondée sur un travail de terrain semblable à l'étude de Mintzberg sur le travail des dirigeants. Les chercheurs doivent observer les entrepreneurs lors qu'ils sont en train de créer des organisations. Ce travail doit être décrit en détail et les activités systématisées et classifiées. La connaissance des comportements des créateurs dépend du travail sur le terrain ».

Dans ce travail, il est important de se demander en quoi consiste réellement leur travail, et de passer un temps suffisant d'observation, d'étude comportementale avec les responsables des entreprises. Mintzberg s'est aperçu que la réalité était assez différente de la conception classique du travail du cadre telle que présentée par des auteurs comme Fayol ou Luther Gulick. Pour Fayol, les cinq fonctions de base de l'encadrement consiste à prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Gulick proposa, lui, un modèle qui rencontra un grand succès et inspira par la suite les écrits de nombreux auteurs. D'après cet auteur, le travail du cadre peut être décrit comme la réunion de sept composantes suivantes : planification, organisation, commandement, direction, coordination, rédaction de rapports, budgétisation. L'approche du travail managérial proposée par ces auteurs est essentiellement prescriptive reflétant leur conception de la gestion alors que celle de Mintzberg est descriptive et porte sur l'action du gestionnaire.

A la suite de ses observations directes, Mintzberg a relevé que le travail du manager présente six caractéristiques essentielles : beaucoup de travail et un rythme soutenu ; une activité caractérisée par la brièveté, la variété et la fragmentation ; la préférence pour l'action ; l'importance de la communication verbale ; le cadre est à la charnière entre son organisation et un réseau de contacts ; un mélange de droits et de devoirs. Ce travail peut être décomposé en dix rôles professionnels : trois rôles interpersonnels (symbole, leader et agent de liaison), trois rôles liés à l'information (observateur actif, diffuseur et porte parole) et quatre rôles décisionnels (entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et négociateur). Mintzberg observant la diversité des postes de cadre propose une théorie contingente du travail de cadre.

La recherche menée sur les créateurs utilise la même méthode : l'observation directe. Mais au delà de cette méthode commune, les résultats se réfèrent à ceux obtenus par Mintzberg. En effet, si les chercheurs en entrepreneuriat ont souligné l'intérêt de l'étude du comportement des créateurs et des études de terrain, souhaitant rompre avec une utilisation peut être abusive de l'enquête par questionnaire, peu sont passés à l'action. On ne dispose donc pas, en entrepreneuriat, d'un modèle comparable à celui de Mintzberg pour les managers. Le travail du créateur va être présenté ici en se référant à celui du manager, le créateur n'est-il pas le manager d'une organisation en cours de constitution, en phase d'émergence ? L'activité du créateur est-elle une variante de celle du cadre ou est-elle d'une toute autre nature ? Avant de présenter les résultats obtenus, il est important d'apporter quelques précisions sur les conditions de réalisation de cette étude.

En effet, l'étude de Mintzberg avait porté sur cinq créateurs à raison de deux journées d'observation par créateur, soit en tout dix journées. Il s'agit d'entrepreneurs qui sont au tout début de leur processus de création puisque les observateurs ont eu lieu essentiellement moins de trois mois après l'obtention de leur registre du commerce et de leur installation dans une pépinière d'entreprises. Chacun a été suivi pendant deux journées entières situées à environ un mois d'intervalle l'une de l'autre. L'échantillon d'entreprises étudié est assez diversifié comme le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau 8.1 Caractéristiques de l'échantillon étudié par Mintzberg.**

<b>Entreprise</b>	<b>Activité</b>	<b>Statut</b>	<b>Nombre d'employés en plus du créateur</b>
1	Commerciale	SARL 50000F	0
2	Industrielle	SARL 90000F	1
3	Prestation de services	SARL 50000F	0
4	Prestation de services	Nom personnel	0
5	BTP	SARL 50000F	2 puis 7

Pour les créateurs, trois sont dans une situation de reproduction par rapport à leur activité antérieure (continuité de l'activité et maintien de la clientèle), et deux dans une situation de mutation (changement d'activité et de clientèle).

## **8.2. CARACTERISTIQUES DE L'ACTIVITE ENTREPRENEURIALE**

Dans cette section, nous examinons d'abord si les six caractéristiques du travail du manager notées par Mintzberg sont également valables pour le créateur ; puis s'il convient ou non d'ajouter à cette liste d'autres caractéristiques qui seraient spécifiques au créateur.

### **8.2.1. Volume et rythme de travail**

La gestion d'une organisation est une activité permanente et les cinq directeurs généraux étudiés par Mintzberg travaillent beaucoup, à un rythme soutenu, avec le souci constant de leur activité professionnelle même en dehors des heures de travail proprement dites. L'absence de définition précise du travail de cadre rend difficile la détermination du moment exact où il en a fait assez, d'où la tendance à vouloir toujours en faire plus.

Sur le plan quantitatif, le travail du créateur paraît normal ; sa journée moyenne de travail est en effet de 7h57min. Et certains créateurs venant juste de démarrer étaient même relativement sous occupés, ce qui est compréhensible, la naissance d'une organisation n'étant pas un phénomène instantané mais au contraire un processus s'étendant sur plusieurs semaines et nécessitant de vaincre beaucoup d'inerties. Le créateur est conscient de la lenteur parfois nécessaire de ce démarrage et souffre visiblement beaucoup de la nécessité de devoir faire preuve de patience. On observe également par fois une telle sous-charge de travail pour des cadres arrivant dans une nouvelle organisation. Comme le manager, le créateur pense constamment à son activité professionnelle et le fait de débaucher ne

délivre pas son esprit du souci de la création. Le travail de créateur présente ainsi des aspects obsessionnels certains.

### **8.2.2. Brièveté, variété et fragmentation de l'activité**

Le travail du cadre est varié et caractérisé par une brièveté et une fragmentation extrêmes. Les activités sont très brèves et souvent interrompues. De plus, ce sont les directeurs généraux qui choisissent eux-mêmes ce style de travail. On retrouve ce travail en « miettes » chez le créateur. La moitié des activités des directeurs généraux ont une durée inférieure à 9 minutes et seulement dix pour cent dépassent ce seuil. Pour les créateurs, 70% des activités durent moins de 9 minutes et seulement 0,35 pourcent plus d'une heure. Les conversations téléphoniques des cadres sont brèves et précises ; elles durent en moyenne 6 minutes. Celles des créateurs sont encore plus brèves : 3 minutes 6 secondes. Les périodes de travail au bureau durent 15 minutes en moyenne et les réunions non programmées (R N P) 12 minutes. Chez les créateurs, ces durées diminuent encore: 11 minutes 16 secondes pour le travail au bureau et 8 minutes 55 secondes pour les RNP. Seules les réunions programmées (RP) durent plus longtemps: 68 minutes pour les directeurs généraux et 28 minutes 52 secondes pour les créateurs, mais si leur nombre est significatif pour les premiers (4 par jour), il devient très faible pour les seconds (0,8 par jour).

Comme pour les directeurs généraux, on peut dire que les créateurs choisissent ce style de travail. Ils n'essaient pas d'isoler dans leur journée des tâches brèves comme les appels téléphoniques et des tâches plus longues comme par exemple la rédaction d'un devis. Souvent, ils interrompent un travail de base assez long par des tâches diverses sans rapport avec le travail initial. Il y a enchevêtrement de plusieurs niveaux de tâches de durées très différentes.

### **8.2.3. Préférence pour l'action**

Le manager est très orienté vers l'action. Son travail se caractérise par l'absence de routine et le traitement de questions spécifiques plutôt que de questions générales. Il passe peu de temps à sa table de travail: 22% seulement. Ses contacts verbaux sont rarement prévus à l'avance: 1 sur 14, alors que 13 sur 14 ne sont pas planifiés. L'image classique du cadre planificateur ne colle pas à cette réalité. Le cadre travaille dans un environnement de type stimulus-réponse développe une préférence marquée pour l'action. Jean-G Padioleau parle de « l'arrivée du décideur express » dont la compétence repose plus sur l'intuition que sur l'utilisation de procédures de modification et qui a pour objectif pratique de produire de résultats concrets et efficaces. Comme le manager, le créateur a une

préférence manifeste pour l'action.

La préférence pour l'action est quasi inhérente au désir de créer une entreprise. S'il passe plus de temps à son bureau (47,74%) que le manager, ce n'est pas par goût de la solitude et de l'abstraction c'est que la quasi-inexistence de son organisation le contraint à subir cet état des faits. Ses contacts verbaux ne sont planifiés que dans un cas sur 36.

#### ***8.3.4. Importance de la communication verbale***

Cadre et créateur disposent de Cinq moyens de communication principaux: le courrier (communication documentaire), le téléphone (purement verbal), la réunion non programmée (informelle, de face-à-face), la réunion programmée formelle, de face-à-face) et la tournée (visuelle). Les cadres ont une préférence marquée pour les moyens de communication. Pour les directeurs généraux, l'interaction verbale représente 78% de leur temps et 67% de leurs activités. Pour les membres, elle représente 35,93% de leur temps et 53,08% de leurs activités. Rosemary Stewart a trouvé que les cadres moyens et supérieurs ne passaient en moyenne que 34% de leur temps seuls à la plupart du reste en communication informelle, et Burns a noté que les conversations consommaient 80% du temps des cadres moyens. Le créateur est beaucoup plus souvent seul: 76,83%. Ci-après, nous examinons chaque moyen de communication.

##### ***8.3.4.1. Le courrier***

Le cadre a peu de goût pour le courrier, et lui accorde peu d'attention. Il envoie neuf lettres en moyenne par jour dont presque la moitié accuse réception de courrier ou répond à des demandes écrites. Le créateur a lui aussi peu de goût pour le courrier. Il reçoit 3,2 lettres par jour et en envoie 1,9, soit un total de 5,1 lettres traitées quotidiennement. La moitié de ce courrier émane ou est destinée à des clients ou à des fournisseurs.

##### ***8.3.4.2. Le téléphone et les réunions non programmées.***

Ils sont fréquemment utilisés et représentent deux tiers des contacts verbaux des directeurs généraux. Ils sont en général brefs: six minutes en moyenne pour le téléphone et douze minutes pour les RNP. Ils sont encore plus brefs pour le créateur (3 minutes 6 secondes pour le téléphone et 8 minutes 55 secondes pour les RNP) et représentent 86,52% de ses contacts verbaux. Pour le téléphone, il convient de remarquer, dans le cas du créateur, le déséquilibre important entre le nombre d'appels téléphoniques reçus 18,37% et envoyés 81,63%, correspondant à 13,65% et 76,35% du temps passé au téléphone. Ce déséquilibre traduit le fait que l'activité du créateur n'est pas encore connue; il doit aller au-devant de ses

interlocuteurs; les contacter et ne pas se contenter d'attendre qu'on le contacte. Il doit donner la preuve de son existence. Souvent lorsqu'on l'appelle, il s'agit de relations, d'amis, car le tutoiement est plus fréquent lorsqu'il reçoit un coup de fil que lorsqu'il le donne.

**Tableau 8.2. Répartition des appels téléphoniques d u créateur**

Téléphone reçu Téléphone envoyé	Nombre moyen par jour	Durée moyenne
	3,6 16,0	4 minutes 2 minutes 54 secondes
Total: téléphone reçu télé- phone envoyé.	19,6	3 minutes 6 secondes

Quant à la répartition des interlocuteurs téléphoniques du créateur, elle se présente comme repris ci-dessous.

**Tableau 8.3. Répartition des interlocuteurs Téléphoniques du créateur**

Clients	30,61%	} 58,67%
Fournisseurs	28,06%	
Famille	14,80%	
Autres	26,53%	
	100,00%	

Pour les RNP, si on y inclut les contacts internes à la pépinière, elles sont au nombre de 9,8 par jour avec une durée moyenne de 8 minutes 55 secondes. Hors pépinière, leur nombre tombe à 5,9 par jour avec une durée moyenne de 7 minutes 55 secondes. Ceci met en évidence l'utilité de la pépinière pour diminuer la solitude du créateur : en incluant les contacts liés à la pépinière, c'est-à-dire soit avec le personnel de la pépinière, soit avec d'autres créateurs de la pépinière, le créateur est seul 76,83% du temps; en excluant ces contacts, le temps passé seul s'élève à 83,98%.

#### **8.3.4.3. Les réunions programmées (RP)**

Pour le cadre, elles constituent un élément essentiel du travail de la solitude et de l'abstraction. C'est que la quasi-inexistence de son organisation le contraint à subir cet état de fait. Ces contacts verbaux ne sont planifiés que dans un cas sur 36.

#### ***8.3.4.4. Importance de la communication verbale***

Cadre et créateur disposent de cinq moyens de communication principaux : le courrier (communication documentaire) téléphone (purement verbale), la réunion non programmée (informelle, de face-à-face), la réunion programmée (formelle, de face-à-face) et la tournée (visuelle). Les cadres ont une préférence marquée pour les moyens de communication verbaux. Pour les Directeurs Généraux, l'interaction verbale représente 78% de leur temps et 67% de leurs activités. Pour les membres, elle représente 35,93% de leur temps et 53.8% de leurs activités.

Elles consomment 59% du temps des directeurs généraux c'est à- dire les trois cinquièmes du temps, ce qui est considérable. Elles sont l'occasion de rencontrer des groupes nombreux (43% comportent plus de 3 participants) et des personnes extérieures à l'organisation, et de transférer de grandes quantités d'informations. Elles ont trois vocations essentielles: la cérémonie, l'élaboration de la stratégie et la négociation; ces activités ont en commun la caractéristique de prendre du temps et d'exiger la présence de nombreux participants d'où la nécessité d'avoir recours à des RP pour les mener à bien. Pour le créateur, leur rôle est mineur. Elles sont peu nombreuses (0,8 par jour, 4 pour le cadre). Elles ne sont pas très longues (28 minutes 52 secondes, 68 minutes pour le cadre). Seules 25% comprennent plus de 3 participants. Elles peuvent concerner l'organisation de la production, la rencontre de clients ou avoir des objets divers. Elles ont donc un rôle essentiel pour le cadre et beaucoup plus limité pour le créateur. Cette différence est due en partie à la quasi- inexistence d'une organisation dans le cas du créateur, la nécessité d'avoir des réunions formelles augmente avec la taille de l'organisation.

#### ***8.3.4.5. Les tournées***

Elles sont pour le cadre l'occasion d'observer l'activité en cours sans qu'elle soit embellie pour sa venue. C'est une activité relativement peu structurée à laquelle les directeurs généraux étudiés par Mintzberg consacrent assez peu de temps : 1 par jour durant en moyenne 11 minutes soit 3% du temps de travail. Pour les créateurs, elles sont plus nombreuses : 6,5 par jour durant en moyenne 11 minutes 59 secondes, ce qui représente 16,33% du temps de travail. De quoi s'agit-il? Il peut s'agir comme pour les cadres d'observer l'activité en cours sans avoir prévenu de son arrivée, mais il peut s'agir aussi de déplacements divers dans des organismes administratifs voire même de simples courses dont un cadre n'a pas à se charger. Il ne faut pas oublier que le créateur, à la fois dirigeant et exécutant, doit souvent réaliser lui-même des tâches d'importance très secondaire et pourtant indispensables. Ces déplacements sont aussi pour le



créateur une occasion de rompre la monotonie de son travail, de se changer les idées. Ces tournées ont souvent lieu en milieu de matinée ou en milieu d'après-midi. Ils contribuent ainsi à rendre moins longue la journée du créateur.

#### **8.3.4.6. Les Fax**

Ce moyen de communication consistant à transmettre des photocopies à distance n'a pas été étudié par Mintzberg car il n'existait pas au moment de son étude. Quel rôle joue-t-il pour les créateurs? A l'exception d'un créateur ayant une activité très spécifique de gestion d'achats, possédant un Fax et s'en servant beaucoup, pour les quatre autres créateurs de la pépinière disposant du Fax, il s'agit d'un moyen de communication mineur, peu utilisé. Sur huit journées d'observation, ces quatre créateurs disposant d'un Fax en fait une utilisation comparable à celle du téléphone, il est plus souvent émetteur (16 fois) que récepteur (9 fois).

#### **8.3.5. Le cadre**

Un cadre a des contacts professionnels avec trois types de personnes : ses supérieurs, ses subordonnés et des personnes extérieures à son organisation. Mintzberg relève que le cadre entretient « un réseau complexe de relations avec une grande variété de personnes à l'extérieur de sa propre organisation ». il peut s'agir de clients, de personnes avec lesquelles l'entreprise est en relations d'affaires, de fournisseurs, de pairs (directeurs généraux d'autres organisations), de hauts fonctionnaires, de responsables d'organisations professionnelles, de codirecteurs et de personnes indépendantes c'est-à-dire n'appartenant à aucune organisation affiliée.

Le créateur n'a, par définition, pas de contacts avec des supérieurs hiérarchiques puisque l'acte de créer l'a « débarrassé » de cette catégorie d'interlocuteurs dont souvent la tutelle lui pesait. Ses contacts avec ses subordonnés sont assez réduits car soit il n'a aucun subordonné, soit il en a très peu. Ses contacts extra-organisationnels sont plus intéressants à étudier. Il est maintenant admis par les chercheurs en entrepreneuriat que la création d'entreprise nécessite la possession d'un réseau relationnel, ou si ce réseau n'existe pas encore sa constitution. De nombreux auteurs ont mis en évidence l'importance de ces réseaux (Aldrich, Rosen et Woodward; Arocena), Pour Arocena « la réussite de la création est une affaire de réseaux. Beaucoup plus que toute autre considération, la capacité du créateur à se situer dans l'environnement institutionnel sera la condition fondamentale de la réussite ». Pour Bird « les réseaux ont commencé à être reconnus par la presse populaire comme des éléments importants de l'entrepreneuriat ».

Birley, Dubini et Aldrich, Johannisson, Kotter, et Peterson, Ronstadt et Wallot qualifient, quand à eux, le réseau entrepreneurial « d'arme discrète indispensable à l'entrepreneur à succès ».

L'étude réalisée montre que le créateur a des contacts extra - organisationnels beaucoup moins riches et variés que les directeurs généraux de Mintzberg. Ainsi l'essentiel de ses contacts verbaux se font avec des clients et des fournisseurs : 54,43% pour ces deux catégories contre 20% dans le cas des directeurs généraux. La participation du créateur à des activités sociales est plus faible que celle du directeur général (0% contre 12%). Il convient de relever cependant que les créateurs étudiés semblaient disposer d'un assez bon réseau relationnel pour des débutants. Ceci peut être dû au fait que trois créateurs sur cinq étaient dans une situation de « reproduction » par rapport à leur profession antérieure et avaient donc peu de problèmes d'intégration. De plus, la taille réduite du milieu économique et social étudié facilite probablement l'arrivée de nouveaux entrepreneurs.

### **8.3.6. Droits et devoirs**

L'activité du cadre est un mélange des droits et devoirs. Cependant, il n'a un contrôle actif que sur une proportion faible de ses activités, les devoirs l'emportent donc sur les droits. Il n'a l'initiative que dans 32% de ses contacts verbaux. Ceci amène Mintzberg à le comparer plus à une marionnette qu'à un chef d'orchestre. Mais c'est au cadre d'exercer un contrôle sur ses propres activités, de rééquilibrer ses droits par rapport à ses devoirs. Pour cela, il dispose d'une marge de manœuvre importante dans deux domaines: il peut prendre les décisions initiales qui l'engagent à long terme et il peut contrôler les activités dans lesquelles il estime utile de s'engager.

Pour le créateur, la situation est différente. Il ne subit pas, mais au contraire il doit constamment prendre l'initiative d'agir, de contacter ses interlocuteurs, de faire avancer les choses. Son utilisation du téléphone est caractéristique de cette situation : pour un appel reçu, il en donne 4,4. Il doit initier l'événement sinon il ne se passera rien. Pour les contacts verbaux, il a l'initiative 84,13 % du temps et ne la perd que 15,84 %. Mintzberg oppose des rôles donnant des droits au cadre (leader, entrepreneur, répartiteur de ressources) et des rôles entraînant des devoirs (symbole, porte parole, régulateur, négociateur).

Nous verrons par la suite que les premiers sont plus importants pour le créateur que les seconds.

Si certaines des caractéristiques du travail du cadre sont également applicables sans hésitation au créateur (activité caractérisée par

la brièveté et la fragmentation, préférence pour l'action, importance de la communication verbale), d'autres caractéristiques paraissent moins évidentes (beaucoup de travail, un rythme soutenu; être à la charnière entre son organisation et un réseau de contacts; un mélange de droits et de devoirs). Enfin, une caractéristique paraît essentielle dans le travail du créateur alors qu'elle ne correspond pas du tout à celui du cadre, il s'agit de la solitude, thème qui va être abordé maintenant.

### **8.3.7. La solitude**

Le cadre est rarement seul. Comme le souligne John P. Kotter, les cadres « passent la plus part de leur temps avec d'autres personnes. Le directeur moyen ne passe que 25% de son temps de travail tout seul, cela le plus souvent à la maison, en avion ou en allant au bureau. Peu d'entre eux passent moins de 70% de leur temps avec d'autres personnes et certains passent jusqu'à 90% de leur temps de travail de cette manière ». Rosemary Stewart a trouvé que les cadres moyens et supérieurs ne passaient en moyenne que 34% de leur temps seuls. Ce pourcentage est de 22% pour les Directeurs Généraux étudiés par Mintzberg. On peut donc dire qu'approximativement le cadre passe le quart de son temps seul et les trois quarts accompagné.

Pour le créateur, les résultats sont très différents. Il est seul 76,68% du temps et accompagné 23,17%. Le phénomène est encore accentué pour les créateurs qui n'ont pas d'employés: ils sont seuls 83,54% du temps et accompagné 16,46%. Mais, même ceux ayant des employés restent seuls 66,88% du temps, soit les deux tiers de leur temps de travail. Si l'on exclut du temps de contact de créateur tout ce qui est dû à l'installation dans une pépinière, (contacts avec le directeur de la pépinière, le secrétariat ou d'autres créateurs), le pourcentage de solitude monte à 83,98% (91,54% pour les créateurs sans employés, 72.83% pour les créateurs avec employés). Solitude et isolement paraissent donc être des caractéristiques essentielles du métier de créateur d'entreprise. Cela constitue-t-il pour autant une source de difficultés sur le plan professionnel? Pour David E. Gumpert et David P. Boyd, de nombreux chefs d'entreprise ont au cours de leur carrière un sentiment dominant de solitude, et un travail d'enquête réalisé par ces auteurs a montré une grande corrélation entre le stress et la solitude. Ce sentiment est accentué pour ceux qui viennent d'entreprises où il y a toujours quelqu'un avec qui partager ses idées, et ne disparaît pas avec le temps. La pépinière en venant diminuer la solitude du créateur remplit ainsi une fonction essentielle.

## **8.4. ROLES PROFESSIONNELS DU TRAVAIL ENTREPRENEURIAL**

Les rôles professionnels sont étudiés ici en s'appuyant sur les recherches de Mintzberg. Dans son étude, cet auteur a décrit le travail du cadre à l'aide de dix rôles professionnels de base, trois sont interpersonnels, trois liés à l'information et quatre sont décisionnels. Le modèle qu'il propose est suffisamment général pour permettre une utilisation très large. Comme il l'indique lui-même, « le travail est remarquablement semblable d'un cadre à un autre. Le travail d'agents de maîtrise, de présidents, d'administrateurs gouvernementaux et d'autres cadres peut être décrit à l'aide de dix rôles de base et de six ensembles de caractéristiques. Les différences qui existent entre cadres peuvent être décrites pour une large part à l'aide des caractéristiques et des rôles qui leurs sont communs, comme par exemple une caractéristique atténuée ou au contraire particulièrement importante ou encore une attention toute spéciale accordée à un rôle ». Il n'envisage pas le cas du créateur de l'entreprise qui n'entraîne pas dans ses préoccupations, c'est ce qui va être fait maintenant. Pour chaque rôle, la signification donnée par Mintzberg sera brièvement rappelée, puis nous verrons s'il existe pour le créateur et l'importance qu'il a : anecdotique comparable en importance au cas du cadre ou, essentiel. Enfin, nous verrons s'il conviendra ou non de compléter cette liste par de nouveaux rôles qui seraient, eux, spécifiques au créateur.

Avant d'entrer dans le détail de ces dix rôles, il faut rappeler que pour Sarbin et Allen, un rôle est «un ensemble organisé de comportement appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable ». Et Barbara Bird précise qu'« une des premières définitions psychologiques des relations de rôles comprends trois qualités importantes. Les relations de rôles sont interactionnelles et non pas personnelles, les rôles sont réciproques, nécessitant de concessions mutuelles avec au moins deux joueurs, et les relations de rôles impliquent de façon caractéristique d'interactions vers les objectifs ».

### **8.4.1. Rôles interpersonnels**

Ces rôles correspondent à des activités ayant en commun d'être directement liées au statut et à l'autorité du cadre, et d'avoir pour conséquence essentielle le développement de relations interpersonnelles.

#### ***8.4.1.1. Le cadre comme symbole***

Dans ce rôle, le cadre doit remplir un certain nombre de devoirs routiniers de nature légale ou sociale, inhérents à l'autorité formelle dont il est investi. Ainsi, il assiste à des cérémonies, répond à des demandes qui lui sont adressées en raison de son statut ou à des sollicitations diverses. Le créateur, comme le cadre, symbolise son organisation et la représente; plus même, il « est » l'organisation. Mais son entreprise est encore peu connue et il est rarement sollicité pour la représenter à la différence du cadre dirigeant d'une grande entreprise. Aussi, sur le plan pratique, ce rôle a pour le créateur une importance réduite.

#### ***8.4.1.2. Le cadre comme leader.***

C'est l'aspect du travail du cadre qui, avec la prise de décision, a donné lieu à une littérature abondante. Cela consiste à assurer la responsabilité de la motivation et de l'activation des subordonnés, des affectations, de la formation..., c'est-à-dire pratiquement toutes les activités du cadre impliquant des subordonnés. L'objectif essentiel du rôle du leader est l'intégration des besoins des individus aux buts de l'organisation. Pour le créateur, ce rôle est bien évidemment d'autant plus réduit que le nombre de subordonnés est faible (trois créateurs étudiés sur cinq n'avaient aucun employé).

Il prend de l'importance lorsque les effectifs de l'entreprise augmentent; sinon il reste marginal.

#### ***8.4.1.3. Le cadre comme agent de liaison***

Ce rôle consiste pour le cadre à relier son organisation à l'environnement. Il s'appuie sur son autorité et son statut pour développer un système de relations externes et pour améliorer la position et le niveau d'information de son unité. Cela consiste donc à participer à de nombreuses activités impliquant des personnes extérieures à son organisation. Ce rôle est important pour le créateur et l'intégration dans un réseau relationnel constitue un facteur clé pour réussir comme il a déjà été

indiqué précédemment. C'est plus difficile pour le créateur que pour le cadre car ce dernier bénéficie souvent de la réputation de son entreprise. Et ce sera encore plus difficile pour le créateur s'il change de domaine d'activité ou de secteur géographique. De plus, les contacts de créateurs, essentiellement avec des clients et des fournisseurs, sont moins riches et moins variés que ceux des cadres. L'implantation dans une pépinière peut faciliter le rôle d'une part en conférant une certaine crédibilité au créateur et d'autre part en le faisant bénéficier du réseau relationnel propre à la pépinière.

#### **8.4.2. Rôles liés à l'information**

Ils correspondent à des activités liées à la réception et à la transmission d'informations. Le cadre est le centre nerveux de son organisation. Son accès privilégié à l'information externe et son accès total à l'information interne lui confèrent une position centrale dans la circulation des informations non routinières. Ces rôles sont au nombre de trois.

##### **8.4.2.1. Le cadre comme observateur actif**

Ce rôle consiste à chercher et à recevoir une grande variété d'informations pour développer une compréhension approfondie de l'organisation et de son environnement socio-économique. Le cadre est le centre nerveux de l'information interne et externe de l'organisation. Pour développer ce rôle, le cadre s'occupe du courrier et des contacts divers ayant principalement trait à l'information. Il est essentiel d'acquérir une bonne compréhension des tendances de l'environnement, de s'informer des idées nouvelles, de savoir « saisir l'air du temps ». Cette veille permanente permet de détecter les opportunités, d'obtenir les informations qui sont nécessaires pour développer le rôle d'entrepreneur. Pour être efficace, ce rôle d'observateur actif nécessite de disposer d'une grande variété de sources d'information. Le créateur ne devra donc pas se contenter de contacts avec des clients et des fournisseurs mais il lui faudra constituer un réseau informationnel riche et varié. Enfin, l'information réellement utile a plus souvent une forme orale (rumeur, bouche à oreille, etc.) que l'aspect formel d'un rapport officiel émanant d'un organisme professionnel ou autre. Une fois cette information obtenue il va s'agir de la diffuser soit à l'intérieur de l'organisation (rôle de diffuseur), soit à l'extérieur (rôle de porte-parole).

#### ***8.4.2.2. Le cadre comme diffuseur***

Ce rôle consiste pour le cadre, grâce à la qualité de son accès à l'information, à transmettre des données de l'extérieur vers l'intérieur de son organisation, et entre subordonnés. L'information transmise est de deux natures, elle concerne soit des faits, soit des valeurs. Elle permet en effet l'interprétation et l'intégration de diverses valeurs des sources d'influence pesant sur l'organisation. Cela correspond à des activités telles que la transmission du courrier dans l'organisation ou celle, verbale, d'informations à des subordonnés. Pour le créateur, il est d'autant plus réduit qu'il n'a pas ou très peu de subordonnés. Lorsqu'il est seul, ce rôle est inexistant, mais même lorsqu'il a quelques employés, il est mineur. En effet, dans une petite structure il n'y a pas de blocage organisationnel, la diffusion de l'information se fait sans difficultés, il n'est pas nécessaire pour le créateur de formaliser, d'y accorder une attention précise. Dans les entreprises justes créées, il y a rarement un circuit formel d'information. Lorsque l'entreprise se développe et que les effectifs augmentent, le créateur devra alors veiller à la bonne circulation interne de l'information, ce qui ne se fait pas toujours. Le comportement entrepreneurial va parfois de pair avec un autoritarisme certain et la croyance répandue que moins le personnel en sait, mieux l'entreprise se porte. Cette attitude revient, en fait, à privilégier le pouvoir à court terme au détriment de l'efficacité à moyen terme.

#### ***8.4.2.3. Le cadre comme porte-parole***

Ce rôle consiste à transmettre des informations vers l'extérieur de l'organisation, vers son environnement. Pour cela, le cadre participe à des conseils d'administration, traite du courrier, et a des contacts concernant la transmission d'information à des personnes extérieures. Qu'en est-il pour le créateur? Sur le plan théorique ce rôle existe aussi pour le créateur d'entreprise, sur le plan pratique ce rôle est très réduit. En effet, le créateur d'entreprise est rarement sollicité pour parler au nom de son organisation. Ses contacts avec des organismes professionnels ou gouvernementaux ainsi qu'avec la presse sont assez rares, en tout cas sans commune mesure avec ceux des cadres dirigeants des grandes organisations. Le cadre est souvent amené à agir en tant qu'expert du domaine d'activité de son organisation alors que le créateur est rarement consulté car il est censé devoir faire ses preuves avant d'être considéré comme un expert. Et on a parfois cette situation paradoxale où un cadre qui était jugé comme un expert et consulté comme tel lorsqu'il travaillait dans une grande organisation redevient un débutant le jour où il crée sa propre entreprise. De nombreux cadres ont d'ailleurs remarqué cette quasi-perte d'existence sociale liée à la création d'entreprise.

### **8.4.3. Rôles décisionnels**

Ces rôles regroupent toutes les activités du cadre qui sont liées à la prise de décisions importantes concernant l'organisation. Le cadre est impliqué dans ces décisions pour plusieurs raisons : il détient l'autorité formelle et peut donc engager l'organisation des actions nouvelles. Il dispose des informations nécessaires pour agir ainsi et, enfin, il intègre sous son autorité les décisions stratégiques. La prise de décisions par les managers constitue un des aspects de leur travail ayant le plus intéressé les chercheurs et de nombreuses publications traitent de ce sujet. Les rôles décisionnels sont au nombre de quatre : entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et négociateur.

#### **8.4.3.1. Le cadre comme entrepreneur.**

Ce rôle consiste à prendre l'initiative et à assurer la conception de la plupart des changements contrôlés affectant l'organisation. Pour cela, le cadre recherche des opportunités dans l'entreprise et dans son environnement, il prend l'initiative de projets d'amélioration et supervise la conception de certains projets. Le rôle d'entrepreneur correspond à des activités comme l'examen de la situation, l'élaboration de la stratégie, la conception de projets d'amélioration, c'est-à-dire toutes les activités associées au changement systématique dans l'organisation. Il s'agit d'actions volontaires. C'est un rôle fondamental pour le créateur, et les économistes ne s'y trompent pas en associant le terme d'entrepreneur à la création des nouvelles organisations (cf. Casson). Le créateur va tout d'abord, au cours d'une phase d'observation active précédemment décrite, observer son environnement pour y repérer les possibilités d'agir, c'est-à-dire les opportunités. Parmi toutes les potentialités, il repère celles qui remplissent deux conditions essentielles : correspondre à son projet stratégique c'est-à-dire au type d'entreprise qu'il veut créer et développer, et nécessiter pour leur mise en œuvre des moyens matériels, humains et financiers en adéquation avec ses possibilités très souvent limitées. Une fois ce travail préalable effectué, il va devoir agir, transformer cette potentialité en action. Ce passage à l'acte marque la différence entre le créateur véritable et tous ceux dont l'idée de création d'entreprise ne va pas au-delà du projet. Cette attitude entrepreneuriale ne sera pas celle du créateur uniquement lors du démarrage de sa firme, tout au long de sa vie professionnelle comme pour les managers étudiés par Mintzberg.

#### **8.4.3.2. Le cadre comme régulateur**

Le rôle de régulateur correspond à des situations involontaires où le cadre doit faire face à des perturbations importantes et inattendues qui



affectent l'organisation et trouver rapidement la correction nécessaire. Il s'agit donc des activités permettant de traiter perturbations et crises. Pour un cadre, elles peuvent être de trois types : des conflits entre subordonnés, des conflits entre organisations différentes, et enfin des pertes des ressources ou tout au moins le risque de telles pertes. Cette activité de régulateur est aussi très importante pour le créateur. L'autorégulation d'un système juste créé est faible et la sensibilité aux perturbations très grande. Une organisation naissante est fragile, une crise sans gravité pour une grande entreprise peut, ici, avoir des conséquences dramatiques. Le créateur doit veiller à ne pas laisser la crise se développer et à mettre en œuvre très rapidement les mesures correctives nécessaires. Cette difficulté peut être encore augmentée par l'expérience du créateur débutant. Il se laisse surprendre par les crises et n'est pas capable de les détecter dès les premières manifestations, il ne réagit que lorsqu'elles ont atteint une ampleur suffisante pour qu'il s'aperçoive de leur existence. Le cadre confirmé réagit lui plus vite, dès les premiers symptômes, les mesures qu'il prend sont donc beaucoup plus efficaces. Certains créateurs se lancent dans des activités totalement nouvelles pour eux (situation de mutation), il leur est alors très difficile d'accomplir avec efficacité ce rôle de régulateur.

#### ***8.4.3.3. Le cadre comme répartiteur des ressources***

Ce rôle consiste à assumer la responsabilité de la répartition des diverses ressources organisationnelles. Cette répartition est essentielle car ces choix, engageant les ressources de l'organisation, contribuent à déterminer la stratégie suivie. Pour le cadre, elle comprend essentiellement trois éléments : l'organisation de son temps, la réponse aux demandes d'autorisation, l'affectation des budgets, la programmation du travail de ses subordonnés...

Ce rôle pour le créateur est à la fois important au niveau de ses conséquences et assez simple dans sa mise en œuvre pratique. Il est primordial, car veiller à une utilisation judicieuse de ses ressources est d'autant plus essentiel que celles-ci sont limitées. L'une des principales ressources dont dispose le créateur est son propre temps de travail, il doit savoir établir une distinction entre les tâches déterminantes pour l'avenir de l'entreprise et celles qui le sont moins. Son inexpérience ne doit pas l'amener à gaspiller son temps dans des tâches secondaires, ce qui n'est pas toujours évident. Il est simple dans sa mise en œuvre : l'organisation est de taille réduite et la programmation du travail de quelques subordonnés ne présente pas en général de difficultés majeures, il en est de même pour l'octroi des autorisations. Sur ce dernier point, il faut ajouter que cela peut constituer pour un créateur débutant l'occasion d'apprendre à dire non. C'est le cas par

exemple des anciens cadres fonctionnels n'ayant eu aucune responsabilité hiérarchique, ou des jeunes qui créent une entreprise dès la fin de leur cursus scolaire ou universitaire.

Autoriser ou refuser, c'est choisir ce qui est important pour la jeune entreprise et doit passer avant le reste.

#### ***8.4.3.4. Le cadre comme négociateur***

Le cadre représente son organisation dans les négociations importantes. Pour Mintzberg, il s'agit d'une partie vitale du travail du cadre. En effet, il est symbole de son organisation, sa présence accroît donc la crédibilité des négociations; il est porte-parole, il représente le système de valeurs et d'information de son organisation; il est répartiteur de ressources, en tant que tel, il a l'autorité nécessaire pour engager les ressources de son entreprise. C'est un rôle essentiel pour le créateur qui est partie prenante non seulement aux négociations importantes mais à toutes celles de son entreprise. Comme il sera vu dans la suite de ce chapitre, le créateur consacre une part majeure de ses activités à vendre ses produits ou ses services. Or, la négociation est une des composantes principales de l'activité commerciale. Il est également très impliqué dans la fonction production, et en particulier en ce qui concerne les achats. Là encore il devra mettre en œuvre ses talents de négociateur pour se procurer ce dont il a besoin aux meilleures conditions possibles.

Nous avons donc présenté les rôles professionnels du cadre tels qu'ils ont été décrits par Mintzberg. Pour chacun d'entre eux il a été indiqué que si, dans le cas particulier du créateur d'entreprise, il s'agissait d'un rôle essentiel ou au contraire d'un rôle mineur.

Le tableau récapitulatif ci-dessous permet de faire le point concernant l'importance de ces rôles pour le créateur.

**Tableau 8.4 : Importance et classement des Rôles Professionnels pour le créateur.**

Rôles	Importance pour le créateur	Classement proposé (importance décroissante)
Rôles interpersonnels		
1 Symbole	Minime	9
2 Leader	Minime mais augmente avec les effectifs	8
3 Agent de liaison	Important	5
Rôles liés à l'information		
1 Observateur actif	Important	5
2 Diffuseur	Minime	9
3 Porte-parole	Minime	9
Rôles décisionnels		
1 Entrepreneur	Essentiel	1
2 Régulateur	Important	4
3 Répartiteur de ressources	Assez important	7
4 Négociateur	Essentiel	3
Rôle Supplémentaire pour le Créateur		
1 Opérateur	Essentiel	2

On peut maintenant se demander si la description de Mintzberg est suffisante et s'il ne faut pas rajouter à cette liste un ou plusieurs rôles, spécifiques au créateur, qui n'ont pas été décrits dans son étude. A ce sujet, citons le cas de Chorán qui a réalisé une recherche comparable mais portant sur de petites entreprises. Cet auteur estime nécessaire de rajouter deux nouveaux rôles, occupant le huitième du temps des managers observés: celui de spécialiste qui consiste à s'impliquer directement lorsqu'il juge « qu'une fonction particulière est vitale pour le bon déroulement des opérations ... » et celui d'opérateur remplaçant. La petite entreprise dispose presque toujours de ressources d'appoint insuffisantes et le cadre doit savoir remplacer un salarié absent ou venir compléter des effectifs trop faibles.

Pour le créateur, nous ne retiendrons qu'un seul rôle, essentiel, celui d'opérateur. Le créateur qui débute est à la fois dirigeant et exécutant, manager et opérateur. A ce propos Barbara, J.Bird, dans son article « Entrepreneurial behavior : what do entrepreneurs do? », rappelle la spécificité du métier d'entrepreneur comme suit: « les entrepreneurs ont des rôles uniques dans les organisations qu'ils créent et transforment. Ils sont dirigeants et exécutants ». Au tout début, le créateur constitue bien souvent la seule ressource humaine de son entreprise, il doit donc à la fois exécuter

le travail proprement dit et assurer la direction de l'exécution de ce travail.

## **8.5. ASPECT CONTINGENT DE L'ACTIVITE ENTREPRENEURIALE**

L'extrême variété des cadres et du travail qu'ils réalisent a amené Mintzberg à s'intéresser aux indices de variations entre postes dans les études empiriques, et à présenter une théorie contingente de leur travail. Il précise, cependant, qu'il faut insister sur un point : les études empiriques réalisées jusqu'ici sur le travail du cadre ont mis en évidence plus de similarités que de différences entre les postes. La cohérence entre cette théorie contingente et les résultats obtenus sur le créateur va donc maintenant être étudiée.

Quatre catégories de variables seront successivement analysées : celles liées à l'environnement, celles liées au poste, puis à la personne, et enfin celles liées à la situation. La question essentielle est celle de savoir si leur influence sur le comportement du cadre correspond à une certaine logique lorsqu'on compare cadre et créateur. En d'autres termes, le métier de créateur peut-il être analysé comme une variante du métier de cadre, ou bien au contraire s'agit-il de deux activités professionnelles totalement différentes?

### **8.5.1 Influence de l'environnement**

L'environnement influe sur le travail. Deux variables liées à l'environnement vont être successivement étudiées, tout d'abord la taille de l'organisation puis sa branche d'activité.

#### **8.5.1.1. La taille de l'organisation**

Irving Chorán a réalisé une étude comparable sur le plan méthodologique à celle de Mintzberg auprès de trois dirigeants de petites entreprises. Il a retrouvé les six ensembles de caractéristiques du travail et les dix rôles décrits. Des différences toutefois apparaissent entre dirigeants des grandes et des petites organisations. Ces derniers ont moins d'activités de nature formelle, se préoccupent plus du suivi des opérations internes, du travail de l'organisation. Ils ont plus d'activités par jour, leur travail est plus marqué par la brièveté et la fragmentation, ils ont plus recours aux moyens de communications informels comme le téléphone; ils passent moins de temps en réunions programmées.

Leurs contacts externes sont plus restreints et ils passent l'essentiel de temps avec leurs subordonnés, leurs fournisseurs et leurs associés; leur courrier montre des réseaux de communication formelle moins développés.

Le tableau ci-dessous présente les résultats obtenus par Mintzberg auprès de cinq dirigeants de grandes organisations (vingt-cinq jours d'observation), par Chorán auprès de trois dirigeants de petites organisations (six jours d'observation) et par Henandez auprès de cinq créateurs d'entreprises (dix jours d'observation).

**Tableau 8.5. Eléments de comparaison entre le travail des directeurs généraux de grandes et petites organisations, et le travail des créateurs**

	Grandes entreprises, 5 Directeurs généraux (Etude de MINTZBERG)	Petites entreprises, 3 présidents (Etude de CHORAN)	Entreprises En cours De création, 5 créateurs (Etude de HERNANDEEZ)
Nombre d'activités par jour	22	77	56,9
Session de travail au bureau Nombre par jour proportion du temps durée moyenne	7 22% 15 mn	22 35% 6mn	20,2 47,74% 11 mn 16 s
Appels téléphoniques Nombre par jour proportion du temps Durée moyenne	5 6% 6mn	29 17% 2mn	19,6 12,77 % 3 mn 6 s
Réunions programmées Nombre par jour Proportion du temps Durée moyenne	4 59% 68 mn	3 21 % 27 mn	0,8 4,84% 28 m n 52 s
Réunions non programmées Nombre par jour Proportion du temps Durée moyenne	4 10 % 12 mn	19 15 % 3mn	9,8 18,32 % 8 mn 55 s
Tournées des installations Nombre par jour Proportion du temps	1 3% 11 mn	5 12 % 9mn	6,5 16,33 % 11 mn 59 s

<b>Proportion d'activités</b>			
Durant moins de 9 minutes	49%	90%	70%
Proportion d'activités durant plus de 60 minutes	10 %	0,02%	0,35%
Nbre de pièces de courrier traitées chaque jour	36	17	5,1
Proportion des courriers pro-Venan	39%	54%	0%
	16 %	2%	0%
	8%	25%	25%
	.		
Proportion	48%	1;	9,74 %
Du Temps en	3%	56%	25,03 %
contacts verbaux avec:	17 %	7%	30,40%
Subordonnés	11 %	31 %	15,46 %
Clients	12 %	0,2%	0%
Fournisseurs et associés	8%	0%	19,37%
Pairs et organisations prof.		7%	
Directeurs et codirecteurs			
Autres			
Proportion des réunions programmées comportant plus de 3 participants	43%	0%	25%
Proportion du temps de contact:	2%	15 %	81,62 %
Au travail de l'organisation	12 %	4%	0%
Aux activités sociales			

On trouve, à l'étude de ce tableau, une similitude certaine entre le travail du dirigeant d'une petite organisation et le créateur. Les différences les plus significatives sont liées à l'absence totale de subordonnés, ou aux effectifs réduits du créateur : le peu de temps consacré au RP (4,84 % contre 21 % ) et par conséquent le temps plus important passé seul au bureau (47,7 % contre 35 %). Le temps de contact verbal passé plutôt avec les clients et fournisseurs (55,43%) qu'avec les subordonnés (9,74%) à la différence du dirigeant pour lequel ces pourcentages sont respectivement de 38% et 56 %. Le créateur traite encore moins de courrier que le dirigeant (5,1 par jour contre 17) et a une activité très centrée sur le travail de l'organisation. L'étude de la taille de l'entreprise permet donc de dire que le travail du créateur a de nombreux aspects communs avec celui du dirigeant d'une petite organisation et que les différences essentielles sont la conséquence du petit nombre de subordonnés du créateur.

### ***8.5.1.2. La branche d'activité***

En considérant qu'il existe des différences entre cadres du secteur privé, entre cadres des entreprises industrielles et des entreprises de services, entre cadres d'organisations opérant dans un environnement dynamique ou plus stable, Mintzberg regrette l'existence de peu de données sur l'influence de ces variables. Il note toutefois que les cadres des organisations les plus confrontées à la concurrence, travaillant dans les environnements les plus dynamiques passent plus de temps que les autres en communication informelle, ont un travail plus varié, plus fragmenté. Cette observation est-elle aussi vraie pour les créateurs d'entreprise? Parmi les cinq créateurs étudiés deux d'entre eux (commercial et BTP) opèrent dans un contexte plus concurrentiel que les trois autres. Cela a, comme, pour les cadres, des conséquences très nettes sur le nombre d'activités par jour dans ce sens qu'il augmente la fragmentation du travail: 72,25 activités par jour en moyenne contre 46,66. L'utilisation du téléphone devient beaucoup plus importante: 29,75 conversations téléphoniques par jour en moyenne contre 12,83.

### ***8.5.2. Influence du travail lui-même***

Deux aspects du travail lui-même vont être étudiés ici: le niveau dans la hiérarchie et la fonction exercée. Niveau et fonction influent sur les activités du cadre. Y-a-t-il un parallèle entre cette influence et les activités du créateur? C'est ce que nous allons examiner dans les lignes qui suivent.

#### ***8.5.2.1. Le niveau hiérarchique***

Pour Mintzberg, le travail du cadre ne change pas de nature lorsque le niveau hiérarchique varie, mais il change d'orientation. Aux niveaux inférieurs, il est plus centré sur la maintenance du flux de travail, sur ce qui se passe « en temps réel ». Les caractéristiques de brièveté et de fragmentation sont accentuées. Les rôles les plus étroitement reliés aux problèmes opératoires, régulateur et négociateur, sont les plus importants. Le rôle de symbole est très réduit. Le créateur, comme le cadre de niveau inférieur, est très proche du terrain de la production. Il doit veiller à l'exécution du quotidien et ne bénéficie pas de la distanciation qui est le privilège du cadre d'état major. Cela le conduit donc à avoir un travail très fragmenté comme il a déjà été indiqué et à plus privilégier des rôles comme régulateur (numéros 4 et 3 dans le classement proposé) au détriment de rôles comme symbole (numéro 9).

### ***8.5.2.2. La fonction***

De nombreuses données montrent que la fonction supervisée entre pour une grande part dans les variations qui affectent le travail du cadre. Selon la fonction, certains rôles deviennent prépondérants au détriment d'autres. Pour les cadres opérationnels de production, les rôles décisionnels et en particulier ceux de régulateur et de négociateur sont essentiels. Pour les cadres opérationnels commerciaux, les rôles dominants sont liés aux contacts externes (agent de liaisons et symbole) et à la nécessité d'animer une équipe commerciale (leader).

Enfin, pour les responsables fonctionnels, les rôles déterminants sont ceux d'observateur actif, de porte-parole avec en particulier sa composante d'expert dans le domaine d'action de l'organisation, puis à un niveau moindre que ceux d'agent de liaison et de négociateur. Ainsi, les rôles décisionnels sont importants pour les cadres de production, interpersonnels pour les cadres commerciaux et les rôles liés à l'information pour les responsables fonctionnels.

Qu'en est-il pour le créateur? Son travail est par essence même varié puisqu'il doit seul assurer l'ensemble des tâches de direction inhérentes à la conduite d'une entreprise. Il est tout à la fois: responsable de la production, vendeur, spécialiste fonctionnel et exécutant. Toutes ces tâches sont importantes pour lui ce qui explique que ses rôles déterminants relèvent de plusieurs catégories : décisionnels surtout (entrepreneur, négociateur et régulateur) mais aussi interpersonnels (agent de liaison) et liés à l'information (observateur actif).

Comment occupe-t-il son temps de travail? Comment répartit-il sa principale ressource, son propre temps, entre les diverses fonctions de l'entreprise. Les résultats obtenus des recherches de Mintzberg se présentent comme suit:



**Tableau 8.6. Répartition du temps de travail du créateur entre diverses fonctions**

Ordre d'importance Décroissant	Fonction	Pourcentage du temps de travail
1	Commercial	42.87%
2	Production achat	24,78%
3	Divers	15.35%
4	Administration: Questions juridiques	11.1%
5	Finance – comptabilité	2.35%
6	Direction générale (organisation - planification)	2.24%
7	Ressources humaines	1.26%
	TOTAL	100%

L'activité du créateur est essentiellement commerciale puis qu'il y consacre les deux cinquièmes de son temps (42.87 %). La production, incluant les achats, lui prend le quart de son temps (24.78%). Son emploi du temps est donc largement dominé par ces deux fonctions: 67.65%. Les tâches administratives et juridiques prennent le dixième de son temps environ (11.15%), quant aux autres grandes fonctions de l'entreprise (finance, direction générale et ressources humaines) leur importance, aux premiers stades de l'entreprise, est marginale: 5.85%. Les rôles dominants sont décisionnels, puis interpersonnels alors que cette répartition, d'emploi du temps ou le commercial prédomine suivi de la production, aurait dû donner l'ordre inverse. Toutefois un des rôles décisionnels dominants pour le créateur est celui de négociateur. Et pourtant, l'activité commerciale et le rôle de négociateur sont très souvent synonymes. Ceci explique probablement cette différence entre les observations de Mintzberg concernant l'influence de la fonction sur les tâches du cadre et les observations de Hernandez portant sur les créateurs d'entreprise.

### **8.5.3. Influence de la personne**

L'environnement du poste et le poste lui-même déterminés, il s'agit de s'intéresser maintenant à celui qui occupe le poste et de voir en quoi ses valeurs, sa personnalité et son style influent sur sa façon d'exécuter son travail. Choran s'est intéressé à l'influence des préférences personnelles et du style sur la façon de travailler. Et Mintzberg pense qu'il serait possible d'apprendre beaucoup en étudiant l'effet de la personnalité et du style de la

personne sur le travail effectué, et regrette de disposer de peu d'informations dans ce domaine. Il relève que la plupart des études sur le style de management se contentent d'opposer style automatique et participatif. Les créateurs étudiés n'ont pas été soumis à des questionnaires pour déterminer leurs valeurs ou leur personnalité. Par contre, les deux journées d'observation et les nombreux contacts dans la pépinière ont permis de mieux les connaître. Deux d'entre eux sont extravertis, plus communicatif, plus ouvert, ont un profil plus commercial. Deux autres sont plus renfermés, plus timides et moins communicatifs. Ces différences apparentes de style, de personnalité influent-elles sur le travail de ces créateurs ? Le nombre d'activités par jour est plus élevé pour les premiers que pour les seconds (72.25 contre 49.5). Ils téléphonent beaucoup plus (29.75 contre 13). Par contre, les sessions de travail au bureau sont assez proches (22.75 contre 18.75), ainsi que les réunions non programmées (10.75 contre 11) et les tournées (8 contre 6). Si on s'intéresse maintenant à la durée moyenne de ces différentes tâches, elle est de 7 minutes 3 secondes pour les premiers et de 10 minutes pour les seconds, soit une différence de 41.84. Les premiers ont donc des activités particulièrement brèves comparés aux seconds. Les contacts verbaux des deux catégories sont assez différents. Les premiers ont le plus de contacts avec leurs clients (26.95% contre 20.93%), avec leurs fournisseurs (35.89% contre 20.24%) et avec leurs pairs c'est à dire les autres créateurs de la pépinière (15.83 % contre 8.65 %) ; ces trois catégories d'interlocuteurs représentent 78.67% du temps de contact verbal pour les premiers et seulement 49.82% pour les seconds.

Le dernier point étudié ici est la répartition des activités par fonction pour les deux groupes de créateurs (plus extravertis et moins extravertis). Le tableau ci-dessous présente les résultats obtenus.

**Tableau 8.7. Effet de la personnalité sur le travail par type de créateur.**

Fonction	Créateurs extravertis plus	Créateurs extravertis moins
Direction générale (organisation - planification)	1,08%	2,88%
Production –achat	19,56%	39,04%
Commercial	53,38%	29,55%
Finance- comptabilité	1,08%	4,55%
Ressources Humaines	2,94%	0,00%
Administration-Questions juridiques	8,04%	12,47%
Divers	13,92%	11,51%
Total	100,00%	100,00%

On remarque des différences très nettes entre les deux groupes. Le premier consacre plus de la moitié de son temps à la fonction commerciale (soit 53,38%) alors que le second y consacre moins (soit 29,55%). Ces derniers par contre accordent plus d'importance à la production (39,04% contre 19,56%), à l'administration et aux questions juridiques (12,47% contre 8,04%), à la finance-comptabilité (4,55% contre 1,08%), et à la direction générale (2,88% contre 1,08). Il ressort donc très nettement de l'étude de ces cinq créateurs que le style, la personnalité influent fortement à la fois sur l'organisation du travail (rythme) et sur son contenu (répartition des activités entre fonctions).

#### **8.5.4 Influence de l'évolution du poste avec le temps**

Le dernier aspect contingent du travail du cadre étudié par Mintzberg est l'évolution du poste avec le temps. En effet, une personne donnée dans un poste donné ne fait pas toujours le même travail, et cinq aspects différents de l'influence des facteurs liés au temps sont successivement étudiés : les structures périodiques, le cycle changement - stabilité, la nouvelle structure du poste, la période de menace, et les évolutions sociétares.

##### **8.5.4.1. Les structures périodiques**

Elles peuvent concerner soit le court terme (la journée de travail), soit le long terme. Ainsi, pour certains cadres, par exemple, les comptables, le travail évolue suivant les périodes de l'année. L'étude sur les

créateurs n'a rien révélé de comparable. La seule observation qui peut être faite concerne les tournées. Quand le créateur doit quitter son bureau, il le fait toujours en milieu de matinée ou en milieu d'après-midi comme s'il voulait en profiter pour rompre un peu la monotonie du bureau.

#### ***8.5.4.2. Le cycle changement-stabilité***

La vie d'une organisation comprend successivement de phases de changement organisationnel où les rôles dominants sont ceux d'entrepreneur et de négociateur, puis de relative stabilité organisationnelle où les rôles essentiels sont ceux de leader et de régulateur. Le créateur travaille lui en phase de changement puisqu'il crée son entreprise et l'importance des rôles d'entrepreneur et de négociateur a déjà été relevée. Par contre la fragilité de son organisation l'oblige à accorder quand même une grande place au rôle de régulateur.

#### ***8.5.4.3. La nouvelle structure du poste***

L'expérience est un facteur qui influe sur le travail du cadre. Le nouvel arrivant a d'abord besoin d'établir des contacts et de construire les réseaux d'information qui lui permettront de faire efficacement son métier. Il privilégie les rôles d'agents de liaison et d'observateur actif. Puis, quand son information se développe, il évolue vers le rôle d'entrepreneur, tout nouvel arrivant étant sensible à ce qu'il faut modifier dans l'existant. Le créateur est par définition un nouvel arrivant et l'importance pour lui d'être inséré dans des réseaux a déjà été relevée. Les rôles d'agent de liaison et d'observateur actif ont été qualifiés d'importants (cinquième position).

Pour les cinq créateurs étudiés, l'auteur a essayé de voir si l'expérience, si limitée soit-elle, influait sur le comportement, et en d'autres termes s'il y avait de différences significatives entre les premières et les deuxième journées d'observation. La première journée a eu lieu en moyenne 53,33 jours après l'obtention du registre de commerce par le créateur, la deuxième journée 24,2 jours, plus tard. Il y a très peu de différences significatives entre ces deux journées. Les seuls éléments qui méritent d'être relevés sont d'une part les réunions programmées plus importantes le second jour que le premier (en tout 145 minutes contre 86 minutes). Et, d'autre part, le travail plus axé sur le commercial (45,27% contre 40,50%) au détriment de tout ce qui n'est pas considéré comme essentiel pour la survie immédiate de l'entreprise: direction générale, finances, comptabilité, ressources humaines, administration, questions juridiques qui passent globalement du cinquième environ du temps de travail (21,21%) au huitième (12,74%). Comme si le créateur mesurait mieux le lien étroit entre la survie de l'entreprise au cours de ses premiers mois et la nécessité de vendre.

#### ***8.5.4.4. La période de menace***

Lorsque l'organisation doit faire face à une menace importante, les rôles de leader et de régulateur deviennent cruciaux. Puis lorsque la menace a disparu et qu'une période plus calme apparaît, une période de récupération, il faut renouveler les liens avec l'environnement (rôles de liaison et de porte-parole) et remplacer les ressources (rôle de répartiteur de ressources). L'organisation juste créée est très fragile, très menacée, le créateur doit donc accorder de l'importance au rôle de régulateur. Par contre, le rôle de leader est plus marginal car le créateur est souvent un général sans troupe. L'importance de ce rôle augmentera bien évidemment avec les effectifs de l'entreprise.

#### ***8.5.4.5. Les évolutions sociétales***

Actuellement, il semble que deux tendances se dessinent pour les prochaines années dans le comportement des organisations : la démocratisation interne dans les organisations et la complexification de leur système de pouvoir. Aussi, les rôles de symbole, d'agent de liaison, de porte-parole et de négociateur prendront certainement de l'importance. Le créateur dont l'entreprise se développe doit lui aussi tenir compte de ces évolutions.

Après avoir présenté divers éléments d'une théorie contingente du travail du cadre, Mintzberg estime possible de rendre compte de la plupart des variations observées à l'aide d'un nombre limité de types de postes de cadres, chaque type correspondant à un ou deux rôles prépondérants.

Ces types sont repris dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 8.8. Types de poste de travail et rôle professionnel de créateur.**

T		Rôles prépondérants
1.	Homme de contact	Agent de liaison – Symbole
2.	Cadre politique	Porte-parole – Négociateur
3.	Entrepreneur	Entrepreneur – Négociateur
4.	Cadre interne	Répartiteur des ressources
5.	Cadre en temps réel	Régulateur
6.	Cadre équipier	Leader
7.	Cadre expert	Observateur actif – porte-parole
8.	Cadre nouvellement nommé	Agent de liaison - Observateur actif.

Le créateur est à la fois entrepreneur, à la recherche d'opportunités pour son organisation, cadre en temps réel responsable de la réalisation sans interruption du travail quotidien, et enfin cadre nouvellement nommé. Les rôles prépondérants de ces trois types de poste

(entrepreneur, négociateur, régulateur, agent de liaison et observateur actif) sont ceux qui ont été jugés déterminants pour le créateur (positions 1,3,4,5 et 7). Et c'est aussi un exécutant d'où le rôle d'opérateur classé second.

#### **8.5.5. Modèle de Jean DELPEUCH et Anne LAUVERGEON**

Répondant aux mêmes préoccupations que Mintzberg, ces deux chercheurs se sont intéressés à la nature concrète des activités des dirigeants et en ont proposé un modèle.

Avant de présenter leurs résultats, nous présentons d'abord leur méthodologie puis leur échantillon. Sur le plan méthodologique, les données recueillies l'ont été au cours d'entretiens de deux heures environ avec des cadres dirigeants suivis de rencontres avec leur secrétaire et d'études de leur agenda personnel. Il s'agit donc essentiellement de données indirectes tirées de discours sur des pratiques, d'où des risques de biais plus ou moins importants. L'observation directe, telle que pratiquée par Mintzberg et Hernandez, et permettant la saisie directe et immédiate de données, s'est limitée à une demi-journée avec trois dirigeants. Si cette méthodologie présente des inconvénients, elle offre par contre l'avantage de permettre l'étude d'un échantillon plus important des dirigeants : ici 34. Les interviewés appartiennent dans leur majorité (21 sur 34) à une catégorie tout à fait spécifique de dirigeants puisqu'il s'agit d'ingénieurs du corps des mines, véritable institution, qualifiée par Elie Cohen d'« élite industrielle ». Ils exercent leurs fonctions essentiellement dans des grandes organisations: 27 entreprises ont plus de 500 personnes.

La répartition de leurs activités quotidiennes a d'abord été étudiée. Elle présente beaucoup de points communs avec les managers observés par Mintzberg. La réunion constitue leur activité essentielle, un dirigeant étant rarement seul: « un dirigeant d'entreprise passe 50 à 90% de son temps de travail en réunions avec un ou plusieurs interlocuteurs). Leur temps de travail a été réparti en trois grandes catégories: travail individuel, réunions et voyages.

Le tableau ci-dessous permet de comparer les résultats obtenus par Delpeuch Lauvergeon et Hernandez.

**Tableau 8.9. Comparaison des résultats de recherche sur les activités des dirigeants.**

<b>Activité</b>	<b>Delpuch et Lauvergeon</b>	<b>Mintzberg</b>	<b>Choran</b>	<b>Hernandez</b>
Travail individuel	25%	28%	52%	60,51 %
Réunions	55%	69%	36%	23,16%
Voyages ou tournées des installations	20%	3%	12%	16,33%
Total	100%	100%	100%	100%

Comme le montre le tableau ci-dessus, le travail individuel est l'activité principale du dirigeant de petite organisation ou du créateur et la réunion est celle du dirigeant d'une grande organisation. Quant aux «déplacements» ils n'ont pas la même signification pour les diverses catégories. Véritables voyages pour les interviewés de Delpuch et Lauvergeon, il s'agit de simple déplacements de courte durée pour les créateurs observés : visite d'atelier, rendez-vous chez un client potentiel, tournée de chantier, etc. L'étendue du champ d'action de l'organisation influe bien évidemment sur la nature des déplacements de ses dirigeants.

Puis, Delpuch et Lauvergeon ont distingué trois domaines d'actions essentiels dans les activités des dirigeants qualifiés de «sphères » et ont proposé un «modèle de trois sphères» pour décrire leur travail. La première est qualifiée de «statutaire ». Il s'agit d'activités programmées à long terme ou à période fixe où la présence du dirigeant ès qualités s'impose ; ainsi, par exemple, des conseils d'administration, des comités d'entreprise, des cérémonies diverses, etc. La seconde est qualifiée de « sphère des remontées ». Elle concerne des activités opérationnelles qui n'ont pas été assumées par les niveaux hiérarchiques inférieurs et remontent jusqu'à la direction des événements où le fonctionnement habituel de l'organisation est défaillant. Il peut s'agir d'arbitrer un conflit interne ou de prendre une décision délicate et urgente. La troisième est la « sphère de créativité » correspondant à des activités à forte implication personnelle où le dirigeant met sa marque personnelle en fonction de goûts ou de talents particuliers: animation de réunion, contacts internationaux, relations avec les milieux

politiques... Cette dernière sphère n'est pas nécessairement disjointe des deux précédentes, elle peut les recouper. Les divers rôles des dirigeants se répartissent entre ces trois sphères. Le tableau repris ci-dessous présente cette répartition.

**Tableau 8.10. Répartition des rôles des dirigeants par sphère d'activités.**

<b>Sphères</b>	<b>DELPEUCH LAUVERGEON<sup>2</sup></b>	<b>et</b>	<b>Selon MINTZBERG</b>	<b>Créateur selon HARNADEZ</b>
Statutaire	Garant de la cohésion Porte-parole  Figure de rituel		Agent de liaison Porte-parole Symbole	5 9 9
Des remontées	Décideur Arbitre Contrôleur Spécialiste de l'imprévisible Recours pour le quotidien Opérationnel.		Diffuseur Répartiteur des ressources  Régulateur	9 7  4
De créativité	Exemple Financier Commerçant Chargé des relations internationales		Leader Entrepreneur   Négociateur Observateur Actif Opérateur <sup>3</sup>	8 1   3 5 2

On retrouve ces trois sphères dans l'activité du créateur qui apparaît là encore analysable comme une variante du travail du dirigeant. La spécificité du travail du créateur ressort dans l'importance relative des

<sup>2</sup> Ces deux auteurs décrivent le travail de dirigeant en vingt rôles, Huit ne sont pas repris dans ce tableau ; il s'agit de rôles de stratégie, chargé du choix et du suivi des cadres, organisateur, animateur, négociateur, base de temps, allocateur des ressources, gardien contre la concurrence.

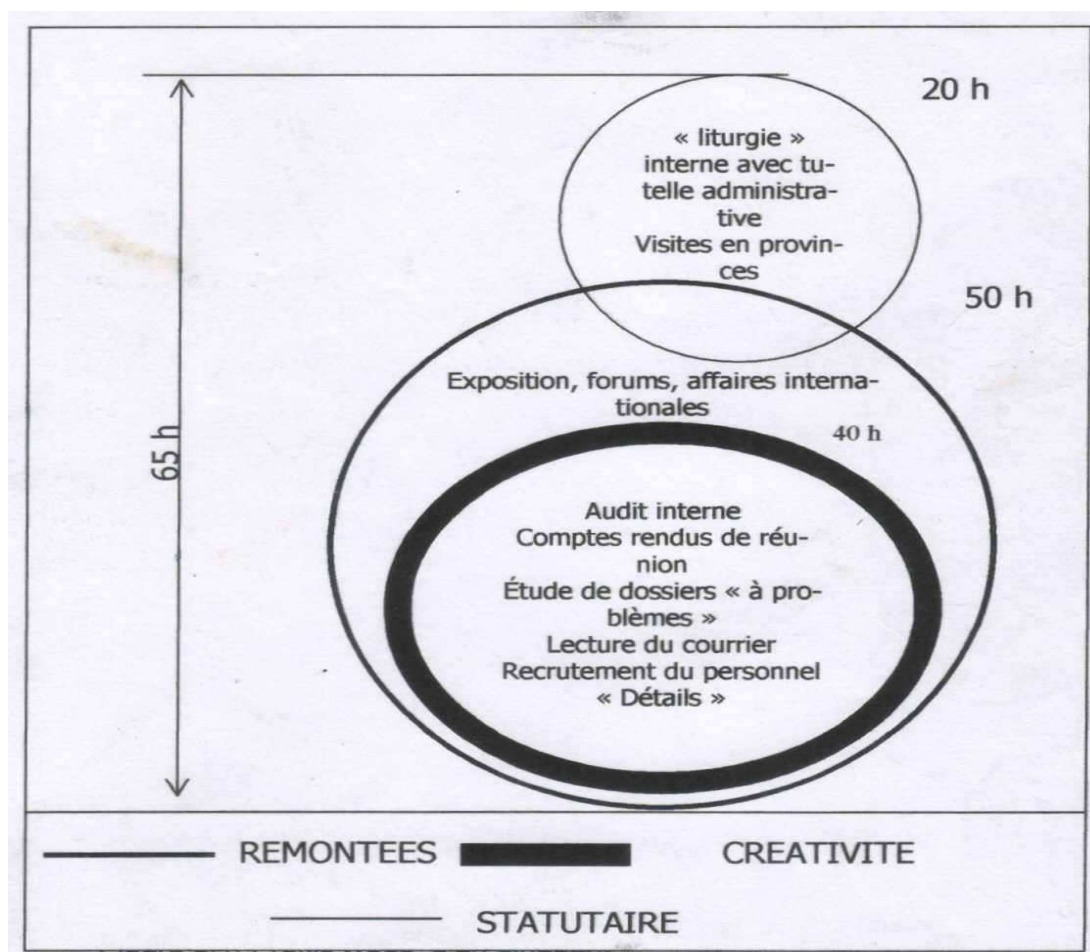
<sup>3</sup> Ce onzième rôle spécifique au créateur a été ajouté aux dix rôles de Mintzberg.



trois sphères. La sphère statutaire regroupe essentiellement des rôles peu importants pour le créateur, comme porte-parole ou figure de rituel. La sphère des remontées ne devient significative qu'au fur et à mesure que l'organisation créée se développe, limitée au tout début de la création, elle va grandissante au bout de quelque mois. Les rôles fondamentaux pour le créateur ressortent bien évidemment de la troisième sphère, celle de créativité.

Enfin, Delpeuch et Lauvergeon ont utilisé ce modèle pour proposer une intéressante représentation graphique permettant de visualiser le « profil » d'un dirigeant donné en matérialisant chaque sphère par un cercle dont le diamètre est proportionnel à la charge horaire de la sphère correspondante. Ladite représentation est reproduite ci-dessous.

**Figure 8.1. Visualisation du profil d'un dirigeant**



Comme le montre la figure ci-dessus, quatre profils types de dirigeant sont présentés correspondant, selon les auteurs, à quatre

dirigeants particulièrement caractéristiques de leur échantillon. Trois de ces profils, où la sphère statutaire est importante ou essentielle, semblent assez éloignés de la représentation qu'aurait le profil-type d'un créateur en utilisant la même méthode graphique. Le quatrième en paraît beaucoup plus proche.

Le profil décrit dans la figure ci-dessus, qualifié par les auteurs d' « exemple typique de décideur » a un statutaire assez faible, et des remontées importantes délibérément entretenues par le dirigeant car la sphère de créativité recoupe largement celle des remontées. Le profil du créateur ressemble assez à celui de ce décideur, avec une sphère statutaire encore plus limitée, et une sphère des remontées très spécifiques. Au tout début, lors de la naissance de l'organisation, elle est très réduite, mais rapidement, lorsque l'entreprise grandit, elle se développe et devient même parfois envahissante. En effet, l'entreprise jeune est souvent peu structurée, elle a un personnel d'encadrement faible voire inexistant et rien ne s'oppose à des remontées excessives amenant le dirigeant à être véritablement débordé. C'est une situation que l'on observe d'ailleurs assez souvent dans des PME en croissance rapide où le patron doit être « au four et au moulin », et où son absence entraîne une véritable paralysie de l'organisation.

#### **8.5.5. Journée type du créateur**

Avant de clore ce chapitre, récapitulons ce qui vient d'être dit en présentant la journée type du créateur. En effet, ce chapitre a permis de préciser un certain nombre d'éléments concernant le travail du créateur d'entreprise. Il s'agit d'une activité caractérisée par la brièveté, la variété et la fragmentation: le créateur a une préférence marquée pour l'action et la communication verbale; enfin la solitude ressort comme un élément essentiel du métier du créateur. Les rôles essentiels sont ceux d'entrepreneur, de négociateur, de régulateur puis d'agent de liaison et d'observateur actif auxquels il faut ajouter un rôle supplémentaire: celui d'opérateur. Le créateur a en effet la particularité d'être à la fois l'exécutant et le dirigeant de son propre travail.

Ci-dessous, un tableau, emprunté de Hernandez, qui résume la journée type d'un créateur.

**Tableau 8.11. Journée type d'un créateur d'entreprise**

<b>ACTIVITE</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DUREE MOYENNE</b>	<b>DUREE TOTALE</b>
Session de travail au bureau	20.2	11 mn 16 s	3h 47mn 51s
Appels téléphoniques			
Reçus	3.6	4 mn	14mn 24s
Emis	16	2mn 54 s	46 mn 24
Réunions programmées	0.8	28 mn 52 s	23 mn 05
Réunions non programmées	9.8	8 mn 55 s	1H 27 mn 23s
Tournées des installations	6.5	11 mn 59 s	1H 17mn 53s
Total	5.6	8 mn s	7h 57 mn

Sur le plan méthodologique, cette recherche relève de l'observation directe. C'est une voie qui jusqu'à ce jour a été peu suivie pour étudier l'entrepreneuriat. Si la présence d'un chercheur dans une grande organisation est aujourd'hui assez bien admise et pose un nombre limité de problèmes pratiques, il n'en est pas de même dans le cas d'une entreprise en cours de création. Le créateur est seule, face il des multiples problèmes, et la présence d'un chercheur à ses côtés constitue pour lui une contrainte supplémentaire à un moment de sa carrière professionnelle où il a d'autres préoccupations plus urgentes que de faciliter la recherche en sciences de gestion. Cette méthode présente pourtant un grand intérêt. La présence sur le terrain permet le recueil de données beaucoup plus riches que l'enquête par questionnaire d'anecdotes, pouvant servir de base à l'élaboration des théories. Ces deux méthodes pour recueillir des données se complètent l'une l'autre, et les obstacles à l'observation directe ne doivent pas faire renoncer le chercheur à son utilisation. Mintzberg relève lui aussi l'intérêt de la pratique du terrain et la nécessité de disposer à la fois des données « systématiques » et « anecdotiques » pour progresser dans la connaissance de son objet de recherche. Comme il l'affirme, « car alors que les données systématiques forment la base de nos théories, ce sont des données

anecdotiques qui nous permettent d'ériger le bâtiment». La construction de la théorie semble requérir une description riche, la richesse qui vient de l'anecdote.

Les chercheurs découvrent de nombreuses sortes de relations dans leurs données « hard », mais ce n'est que par l'utilisation de ces données « soft » qu'ils peuvent les expliquer et l'explication est évidemment le but de la recherche. Mintzberg pense que le chercheur qui ne va jamais sur le terrain, qui récolte des données quantitatives à distance sans anecdotes pour les étayer, aura toujours des difficultés à expliquer des relations intéressantes (bien qu'il puisse les découvrir) ». Le chercheur doit également garder constamment à l'esprit la nécessité de se recentrer sur son étude, et la relation de sympathie qui s'établit parfois avec le créateur ne doit pas atténuer ses capacités de recul, de lecture et d'analyse.

Ne plus se limiter à étudier les caractéristiques des créateurs mais s'intéresser aussi à leur comportement permettra très certainement de progresser dans la compréhension de l'entrepreneuriat. Comme l'indique Barbara J. Bird : « la théorie comportementale nous permettrait d'aller au-delà de la personnalité relativement fixe et des caractéristiques démographiques qui répondent à la question « qui est susceptible de réussir? ». Les chercheurs peuvent commencer à regarder les activités, les relations de rôle, les interactions des entrepreneurs et se demander « comment réussissent-ils? » Ce qui est intéressant en ce qui concerne les comportements, c'est qu'ils sont observables, modifiables et susceptibles d'être enseignés ». Il faut toutefois être conscient qu'il s'agit d'un domaine où la connaissance progressera lentement et difficilement. En effet, le métier de créateur d'entreprise est extrêmement complexe, il ne se limite pas à l'utilisation d'un certain nombre de techniques transmissibles. Créer une entreprise reste une pratique, « un art d'exécution » et non une profession fondée sur une discipline scientifique; l'intuition joue un grand rôle et même la chance. Comme le cadre, le créateur ne travaille pas en suivant des procédures prescrites par l'analyse scientifique. Ses tâches sont floues, ses décisions difficilement structurables, et l'information utilisée souvent très

incomplète. Son activité requiert savoir et savoir-faire mais aussi tout un ensemble des qualités innées, d'aptitudes.

La nature de l'activité entrepreneuriale étant ainsi examinée, nous passons à la troisième partie de notre ouvrage consacré à l'étude de la performance en création de l'entreprise.

Ce huitième chapitre relatif au comportement de l'entrepreneur clôture cette deuxième partie du cours, dans les pages qui suivent, nous abordons la troisième et dernière partie portant sur devenir et performance de l'entreprise nouvellement créée.

---

## **TROISIEME PARTIE: DEVENIR ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE NOUVELLEMENT CREEE**

---

Après avoir étudié le processus menant à la création de l'entreprise, nous passons ici à l'examen du devenir et de la performance de l'entreprise nouvellement créée.

En effet, les questions du devenir et de la performance, lorsqu'elles s'appliquent à une nouvelle entreprise sont en réalité liées, car être en vie au bout de quelques années équivaut à avoir franchi le cap toujours difficile de la période de démarrage.

Cette troisième partie de notre cours s'organise donc autour de trois chapitres :

- le neuvième chapitre fournit quelques points de repère sur les caractéristiques de la période de démarrage de l'entreprise, ses bornes temporelles et les bases théoriques qui permettent de l'interpréter ;
- le dixième chapitre aborde le thème de la performance proprement dite en commençant par une discussion sur le problème de son évaluation, du choix de ses indicateurs et de la signification qu'il convient de leur accorder: il enchaîne avec le problème de la recherche des facteurs explicatifs de la réussite ou de l'échec qui constitue une interrogation majeure, tant son importance est grande il la fois pour les décideurs publics et privés concernés par les enjeux de la création de l'entreprise ;
- le onzième chapitre aborde la question du rôle central du dirigeant et son équipe pendant les premières années de vie de la firme laquelle il est confronté à la nécessité de renforcer dans tous les domaines possibles, les compétences entrepreneuriales de cette équipe ;

---

## **CHAPITRE IX**

### **LES CARACTÉRISTIQUES DE LA PÉRIODE DE DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE ET LE CONCEPT DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**

---

Bien que les questions du devenir et de la performance de la nouvelle entreprise soient liées du fait qu'être en vie au bout de quelques années équivaut déjà pour l'entreprise à avoir franchi le cap difficile de la période de démarrage, nous allons dans ce chapitre pour des raisons de commodité de l'exposé fournir d'abord quelques points de repères sur les caractéristiques de la période de démarrage de l'entreprise, en traitant respectivement des apports et limites des théories du développement de la firme et des caractéristiques de la période qui suit la création d'une entreprise incluant les bornes temporelles et les bases théoriques qui permettent de l'interpréter.

Ensuite, nous examinerons brièvement le concept de performance en création de l'entreprise.

#### **9.1. LES CARACTERISTIQUES DE LA PERIODE DE DEMARRAGE DE L'ENTREPRISE**

Sont abordés ici les points ci-après:

- apports et limites des théories du développement de la firme et;
- caractéristiques de la période qui suit la création d'une entreprise.

##### **9.1.1. Apports et limites des théories du développement de la firme**

Les théories du développement de la firme sont celles qui s'intéressent au destin de la firme, à ses origines, et au parcours que l'on peut en attendre à partir du jour où elle a été créée. En effet, dans son ouvrage intitulé « The theory of the growth of firm » (1959), Edith Pen rose montre que la croissance rapide d'une jeune firme, avec ses conséquences

bénéfiques sous la forme d'économies spécifiques (« économies de croissance ») et de capacités à rivaliser avec les grandes firmes, est le résultat d'une véritable décision de gestion, dont l'entrepreneur propriétaire porte la responsabilité. Une autre contribution d'inspiration gestionnaire qui suivra est la métaphore d'inspiration biologique de Theodore Levitt (1965) sur le cycle de vie des produits, avec ses quatre phases (introduction, croissance, maturité et déclin).

Parallèlement à cette métaphore, de nombreux travaux de recherche ont été conduits sur cette base pour décrire les différents stades de développement de la vie d'une firme. Celle-ci passerait, comme les êtres vivants, par différentes étapes, chacune se caractérisant par des problèmes à résoudre et des défis à relever pour son propriétaire-dirigeant. Une des présentations les plus complètes a été donnée dans un article de Neil Churchill et Virginia Lewis paru en 1983 et aussitôt traduit en français sous le titre des « cinq stades de l'évolution d'une PME ».

Ces stades sont appelés respectivement l'« existence », le « maintien », la « réussite » (avec une option offerte au dirigeant d'en rester là ou de poursuivre le développement de son entreprise, l'« essor » et enfin l'« exploitation maximale des ressources », ou l'entreprise, désormais dégagée de l'emprise de son propriétaire, dispose d'atouts importants et peut être considérée comme arrivée à maturité. Les auteurs de ces écrits fournissaient un tableau complet des problèmes de direction qui doivent être résolus lors de chacune de ces étapes. Celui-ci présente une liste de huit « facteurs-clés de succès » (quatre concernant l'entrepreneur et quatre son entreprise), dont l'importance relative est soit capital, moyen, marginal en fonction du stade de développement atteint par la firme. Par exemple, la capacité du dirigeant à déléguer ne devient une ressource essentielle qu'à partir du stade trois (dans son option « développement »), l'est encore plus au stade quatre, mais diminue d'importance en fin de parcours (stade cinq). Les ressources de trésorerie sont centrales pendant les deux premières phases de vie de la firme, diminuent nettement d'importance si l'option de désengagement est prise au cours du stade trois, et redeviennent centrales dans le cas contraire



(stade quatre), pour diminuer à nouveau au cours du stade ultime de développement.

Le jugement porté sur l'ensemble de ce modèle sera plus nuancé que celui de certains critiques, car malgré leur limite, leur lecture n'est pas inutile pour un créateur d'entreprises et/ou ses accompagnateurs. Ses limites, bien connues, peuvent être résumées en trois points:

1. La prétention à l'universalisme de la plupart de ces modèles réduit de toute évidence leur portée opérationnelle. Les parcours décrits peuvent être présents chez certaines firmes mais il existe une telle diversité au sein de l'univers des nouvelles entreprises qu'il est vain d'espérer un parcours, même globalement, similaire pour chacune d'entre elles. Une grande majorité de nouvelles firmes ne connaissent aucune trajectoire de croissance et restent de très petite taille quelle que soit la période de temps écoulée depuis leur création. La croissance, si elle existe, peut se produire sous des formes non prévues par les modèles, comme le montre le phénomène du capitalisme en grappes (formation d'hypogroupes) constitués de petites firmes appartenant à un même propriétaire.
2. Le déterminisme sous-jacent aux modèles de développement de la firme est également gênant, car il laisse trop peu de place à l'intentionnalité du dirigeant, facteur essentiel d'influence sur le type de parcours qu'il souhaite donner ou non à sa firme. Par exemple, il est évident que si le projet de vie du créateur est de donner le jour à une entreprise qu'il souhaite revendre par la suite pour en tirer une plus-value (cas fréquent dans le secteur des NTIC), cette entreprise devra disposer d'actifs beaucoup plus considérables (et donc croître en conséquence) que dans le cas d'une création de type « style de vie »...
3. Les modèles reposent essentiellement sur la métaphore organique du cycle de vie, et, comme toutes les métaphores, celle-ci, bien que séduisante, n'a que peu de contenu conceptuel et débouche sur une impasse théorique, comme le rappelle E.M. Hernandez dans son approche théorique de l'entrepreneuriat. Les différentes phases du

cycle de vie de la firme sont toutes placées sur un même plan, alors que l'une des préoccupations de ce domaine disciplinaire est justement de repérer à partir de quel moment une nouvelle firme cesse de lui appartenir en tant qu'objet de recherche, pour devenir un membre de l'univers stabilise des petites, très petites ou moyennes entreprises.

Cela dit, tout n'est pas à rejeter dans les modèles qui viennent d'être décrits et, de même que l'intuition du cycle de vie des produits a servi de fondement à la matrice de portefeuille, sa transposition au niveau de l'entreprise peut donner à réfléchir à tout candidat à la création et à ceux qui l'accompagnent. La métaphore du cycle de vie peut l'aider à anticiper la suite des événements, et en particulier à réaliser que certains facteurs qui étaient décisifs au début de l'initiative ne le sont plus au bout de certains temps, alors que des nouveaux apparaissent comme centraux. Les changements prévisibles de l'organisation en création ne sont pas des simples grossissements de la structure mais le résultat d'une véritable métamorphose, avec les conséquences, sous la forme éventuelle des crises à surmonter, que cela implique.

Un autre terme intéressant dans la plupart des modèles (et en particulier dans celui de Neil Churchill et Virginia Lewis), réside dans la nécessité pour le créateur de se distancier progressivement de l'organisation qu'il a initiée. Au départ, il existe une imbrication très forte entre l'entrepreneur et son organisation, tandis qu'au terme du processus, cette dernière se trouve déconnectée de son dirigeant; cette transition de l'individuel au collectif ne va de soi, et l'on est tenté de qualifier d'adolescence la phase intermédiaire, pendant laquelle l'entrepreneur et l'organisation ont une égale importance, ce qui implique que le créateur doit accorder de plus en plus attention au demande des diverses parties prenantes (banquiers, fournisseurs, associés, etc.), soucieuses désormais de recevoir leurs justes part de la valeur secrétée par la croissance d'une entreprise qu'elles ont contribué à mettre sur le rail. Plus récemment, certains travaux considèrent le phénomène entrepreneurial comme l'expression d'une symbiose entre un entrepreneur (ou plusieurs

entrepreneurs associés pour l'occasion) et une organisation impulsée par le premier, cette symbiose pouvant disparaître sans qu'une entité née (voire plusieurs) du phénomène disparaisse. Le phénomène entrepreneurial peut renaître d'une nouvelle symbiose se basant sur la relation précédente mais, éventuellement, avec une équipe et une organisation différente.

### ***9.1.2. Caractéristiques de la période qui suit la création d'une entreprise***

Traiter de la performance de l'entreprise en création pose un problème consistant à savoir quant est-ce que l'entreprise nouvellement créée cesse-t-elle d'être «jeune », ou en « création » ou encore en « émergence », en perdant selon certains auteurs les spécificités qui la rattachait au domaine de l'entrepreneuriat, et en accédant à un stade de stabilisation qui la fait rentrer désormais dans l'univers des très petites, petites ou moyennes entreprises, selon la taille qu'elle a obtenue à l'issue du processus?

Sans viser le consensus, un bornage temporel du processus devrait permettre de répondre à la précédente question. Or, les modèles théoriques, par exemple celui relatif à l'impulsion d'une organisation par un ou plusieurs individus liés à elle de façon symbiotique, montre, d'une part, qu'il ne faut pas confondre création d'entreprise et entrepreneuriat. Par exemple, une firme en apparence « âgée » peut ne plus être considérée en création au sens commun, mais toujours inscrite dans une dynamique entrepreneuriale, indépendamment de sa taille. Néanmoins, certains questionnements pratiques peuvent nous faire comprendre la nécessité de borner temporellement le processus de création d'entreprise, notamment lorsque, par exemple, il s'agit de décider du versement d'une prime ou de l'octroi d'une aide (à partir de quand la prime peut-elle être versée, ou l'aide octroyée ?).

Un autre problème concerne la description des divers contraintes et accidents de parcours qui guettent, à des degrés divers selon la nature de l'initiative, la nouvelle entreprise pendant les premières années de son existence, et qui constituent pour elle autant de défis à surmonter; cette analyse ne doit pas conduire à un pessimisme exagéré, mais

simplement rappeler que toute création d'entreprise, même modeste, est une affaire sérieuse, appelée à mobiliser l'ensemble des compétences. Nous traitons de cette idée au point 9.2.

#### ***9.1.2.1. Bornage du processus entrepreneurial***

La question du bornage du processus entrepreneurial se pose en terme de savoir quand commence la création d'entreprise et quand finit-elle?

Cette question, qui n'a pas été vraiment traitée au fond par les théories du cycle de vie, reçoit le plus souvent une réponse commode, sous la forme d'une échéance en terme de mois ou d'années. On considère, par exemple, que le processus de la création est achevé, selon les cas, au bout d'une période qui peut aller d'un minimum de trois ans à un maximum de sept ans (avec une durée type fixée le plus souvent à cinq ans) après la naissance de l'entreprise. Mais, la réalité n'est pas aussi simple, que ce soit au niveau de la détermination du point de départ du processus qu'à celui de sa durée dans le temps.

A. Une date de naissance moins facile à fixer que celle des êtres vivants

Il existe, en apparence, une ressemblance entre les formalités d'état-civil concernant les personnes et celles, de caractère administratif, qui président à la naissance d'une entreprise. Mais alors que dans le premier cas on est certain, à l'heure et parfois à la minute près, de la date de l'événement, l'information revêt un aspect beaucoup plus ambiguë dans le deuxième. Certaines entreprises, créées sur le plan juridique, n'ont pas d'activités immédiates ; elles existent sur le papier mais pas sur le marché. A l'inverse, certaines firmes existent déjà sur le marché sans avoir rempli leurs obligations administratives, leurs dirigeants régularisant la situation par la suite.

Peut-on alors, comme nous serions tentés de le suggérer, fixer la date réelle de naissance de l'entreprise lorsque son dirigeant prend un risque significatif, comme celui de quitter son emploi, immobiliser ses fonds dans l'acquisition ou la location d'un immeuble ou d'un fonds de commerce? Ce type de critère fait sens, car il correspond au moment où l'organisation

« sort » de la tête du créateur, où sa vision génère des agissements sources d'interactions avec l'environnement. Mais ses difficultés de mesure conduisent en général les praticiens à considérer, malgré les limites de cette approche, l'année d'immatriculation de la nouvelle entreprise comme sa date de naissance.

Il est à noter toutefois que dans le cas d'une étude où la collecte de données serait effectuée directement auprès des créateurs (par questionnaire postal ou électronique, ou administré en face à face par un enquêteur), une autre solution est possible : celle de retenir la date, déclarée par l'intéressé, de la réalisation de ses premières ventes (ou à défaut de l'enregistrement des premières commandes). Cette solution, outre le fait qu'elle traduit un choix tout à fait défendable sur le plan conceptuel, présenterait l'avantage de mettre toutes les entreprises étudiées sur un même plan, quel que soit le secteur d'activité auquel elles appartiennent.

B. Une durée du processus à géométrie variable selon les points de vue des chercheurs

Comme on a déjà pu l'entrevoir, définir de manière stricte et uniforme les bornes temporelles de la création d'entreprise relève de la mission impossible ; mais celle-ci s'avère nécessaire, ne serait-ce que pour des raisons pratiques : par exemple, les statiques mesurant les taux de défaillance des E.N.C. bornent arbitrairement la naissance de l'entreprise à trois ans suivant la constitution juridique. D'une manière générale, l'« âge » (en nombre d'années ou de mois) des unités de l'échantillon est le critère d'éligibilité le plus utilisé dans les recherches de type statistique sur la création d'entreprise. Parfois, les recherches vont loin dans cette direction, et découpent la vie de la jeune entreprise en sous-périodes inspirées de la métaphore du cycle de vie.

Il n'en reste pas moins que le critère commode de l'âge ne répond pas à la question de fond posée, puisque de toute évidence la variable temps n'a pas la même valeur pour chaque créateur ou chaque type de projet; si ce dernier est ambitieux et de type « entrepreneurial », il faudra à son promoteur un temps plus important pour atteindre ses objectifs que s'il

s'agit d'une création plus modeste d'insertion sociale.

Il n'est donc pas interdit, dans ces conditions, de poser le problème de manière plus conceptuelle, en laissant de côté les problèmes de mesure et d'opérationnalisation. La question devient alors de savoir, si l'on avait la possibilité d'observer de l'intérieur chaque entreprise naissante, quand le processus de création proprement dit achevé, quand cette entreprise est parvenue à un état de stabilisation tel que l'on ne doit plus la considérer comme un objet d'études de cet ouvrage. Des exemples d'efforts en ce sens, existent dans la littérature en entrepreneuriat, qui montrent le dynamisme de cette question au cours de la période récente.

Pour exemplifier la nature conjecturale et controversée de cette question du bornage de la période de création de l'entreprise, considérons les trois études ci-après menées par les auteurs français consistant à fixer conceptuellement les bornes supérieures du processus de création d'entreprise.

**Première étude:** Le processus de création d'entreprise s'arrête quand naît la conscience stratégique de son dirigeant (Styvie Sammut).

Dans sa recherche exploratoire, fruit d'un travail doctoral, l'auteur a sélectionné, puis étudié qualitativement, grâce à des entretiens successifs, un échantillon de douze jeunes entreprises du sud de la France, dont l'âge s'échelonnait entre 1,5 à 7 ans après le lancement de leurs activités (agro-alimentaires et fabrication d'instruments de précision). Son objectif était d'étudier dans quelles conditions se déroule la période toujours difficile du démarrage, sachant que le créateur (seul dans la totalité des cas étudiés) ne peut anticiper les difficultés, variables selon les cas, qui ne manqueront pas de survenir. Pour ce faire, elle a privilégié une grille de lecture systématique, permettant de classer les problèmes qui peuvent se poser pendant la période de démarrage des cas étudiés.

Cette grille est en fait un système de gestion à cinq pôles (l'entrepreneur au centre, les ressources financières, l'environnement, les activités et l'organisation à la périphérie), chacun de ces pôles retenant tour à tour (dans un ordre variable, engendrant une série de « scénarios » sur

lesquels nous reviendrons par la suite) l'attention privilégiée du dirigeant. Pour l'auteur, la fin de la période de démarrage, plutôt que d'être bornée temporellement (avec la limite de cinq années communément admise), se situe lorsque le créateur accorde une attention équilibrée à chacune des composantes du système. On appellera alors « conscience stratégique » cette capacité du dirigeant, qui ne peut s'acquérir qu'après un certain nombre d'essais et d'erreurs, à considérer les pôles, non pas un à un, mais comme des éléments en interrelation d'un système global et complexe. On conçoit que dans ces conditions le critère de l'âge de la jeune entreprise ne soit plus considéré comme pertinent, puisque tout va dépendre désormais de la vitesse, variable selon les cas, avec laquelle va se dérouler l'apprentissage préalable à cette prise de conscience du dirigeant.

**Deuxième étude :** Le processus de création d'entreprise s'arrête quand le groupe rassemblé autour du créateur cesse d'être une communauté épidermique pour devenir une communauté de pratique (Thierry Burger Helmchen et Pierre-Yves Gomes).

Les auteurs, se plaçant dans le cadre des théories évolutionnistes de la firme, définissent le début du processus entrepreneurial (envisagé ici au sens fort du terme, avec une idée innovatrice de la part du créateur d'entreprise) comme la résultante d'un phénomène de variation, auquel succéderont par la suite des activités (essentiellement de la part du créateur) pour attirer à lui les différentes ressources (fournisseurs, associés, salariés, partenaires financiers) dont il a besoin pour faire démarrer son affaire.

Il faut pour cela provoquer au sein de ces détenteurs de ressources une attitude de doute, donc d'incertitude sur l'avenir de l'initiative et progressivement les faire installer dans une position de risque calculé (avec une probabilité escomptée de recueillir les fruits de leur collaboration), qui les fera éventuellement engager aux côtés du créateur. Lorsque les détenteurs des ressources sont réunis et communiquent entre eux, la firme est effectivement créée. Mais le processus entrepreneurial n'est pas terminé pour autant, car une production de nouvelles connaissances est

nécessaire pour rendre tangible la vision innovatrice du fondateur.

En ce sens, la communauté réunie autour de lui reste au moins un certain temps une communauté principalement épistémique, c'est-à-dire organisée autour et pour le développement de nouvelles connaissances. Une fois définies, les connaissances et les routines nécessitées par l'exploitation profitable de l'idée du créateur, le processus entrepreneurial s'arrête et l'organisation devient une communauté essentiellement managériale, dite de pratique, destinée à exploiter les connaissances développées pendant la phase précédente.

**Troisième étude** : Le processus de création d'entreprise s'arrête quand cesse d'exister le phénomène entrepreneurial qui lui a donné naissance, c'est-à-dire quand l'entrepreneur ne donne plus d'impulsion à son organisation (Thierry Verstraete).

Dans cette étude, l'objectif est moins de décrire l'entrepreneuriat comme un processus que comme un phénomène, afin de l'isoler en tant que tel comme un objet de recherche. Des trois niveaux retenus pour analyser la symbiose entre l'entrepreneur et son organisation (laquelle, rappelons le, combine la dynamique organisationnelle et l'entité (voir les entités) naissant de cette action), la dimension praxéologique paraît celle la plus à même d'aider à comprendre quand cesse la phase « entrepreneuriale » (si elle existe, ce qui n'est pas toujours le cas) de la période de l'après création.

Cette dimension, qui intègre les actions fondamentales entreprises par le dirigeant, décrit les multiples positionnements de l'entrepreneur et de son organisation, destinées à emporter l'adhésion des parties prenantes et pérenniser l'organisation impulsée (le terme impulsion permettant de penser autant l'acte initial de la dynamique que la persistance de celle-ci dans le temps, sachant qu'elle peut réapparaître après une période plus stable) ; mais on assiste également de sa part à un effort pour configurer l'organisation formée afin de produire les conditions qui permettront d'établir et d'optimiser des relations d'échange durables avec ces



parties. Au cours de cette dynamique, le terme d'impulsion est employé, plus que celui de création.

On peut estimer que lorsque l'entrepreneur n'impulse plus le mouvement donnant lieu à la création de l'organisation, il sort du champ d'investigation de l'entrepreneuriat. Les membres de l'organisation qu'il a créée peuvent néanmoins le relayer dans cette tâche, notamment ceux participant à la formulation et à la mise en œuvre de la stratégie. C'est d'ailleurs ce passage d'une stratégie individuelle, issue de la vision du créateur, à une stratégie d'organisation, qui pourrait constituer le pont entre deux domaines d'étude voisins et parfois confondus, l'entrepreneuriat et le management stratégique. Enfin, dans certains cas, on peut assister à une « renaissance » du phénomène entrepreneurial, lorsqu'un acteur autre que le créateur (repreneur, successeur familial, remplaçant imposé par les partenaires financiers) le relaie dans une nouvelle impulsion constitutive du phénomène...

#### ***9.1.2.2. Fragilité et mises à l'épreuve de l'entreprise nouvellement créée***

Il est devenu un lieu commun de souligner la vulnérabilité inhérente aux premières années de la création d'entreprises. Les auteurs anglo-saxons utilisent à cet effet le terme générique de « liability » (dans le sens second donné à ce mot par le dictionnaire Harraps : « handicap, désavantage »), dont la paternité revient semble-t-il à un article de Stinchcombe paru en 1965. Dans cette veine, de nombreuses enquêtes ont été effectuées auprès d'échantillons de nouvelles entreprises encore en vie, ou de créateur ayant cessé leur activité, afin de recenser les différents « problèmes » qu'elles ont vécus, et de repérer dans quelles conditions l'aggravation de ceux-ci et la dégénération de certaines situations pouvaient être considérées comme des facteurs potentiels d'échecs.

On devine que les résultats obtenus, de type classement des problèmes vécus par ordre d'importance (commerciaux en premier, de fonds propres en second, etc.), sont de portée limitée, soit parce qu'ils sont peu généralisables (tout dépend de la composition de l'échantillon, et aussi de la conjoncture affectant la période de l'enquête), soit parce que les listes des

problèmes évoqués ne dépassent pas le stade des généralités (demande insuffisante, difficultés de recrutement du personnel, problèmes de trésorerie) auxquelles on peut s'attendre en pareil cas. Malgré tout, un certain nombre de questions méritent réflexion, dans la mesure où elles sont susceptibles d'alimenter un débat sur un thème qui a besoin d'être renouvelé.

#### A. Nature de la fragilité de l'entreprise nouvellement créée

La « fragilité » des E.N.C. est-elle plus marquée pendant les premiers mois de la naissance de la firme ou l'est-elle pendant les quelques années qui suivent ?

Cette question, connue aux Etats-Unis sous la forme d'un choix entre deux types de vulnérabilité (« liability of newness » ou « liability of adolescence » ?), a été souvent posée, sans qu'une réponse ait pu lui être apportée de manière scientifique. Certaines études statistiques sur les taux de pérennité montrent un taux de défaillance élevé la première année, puis un taux un peu moins important la deuxième, et ainsi de suite jusqu'à la cinquième, accréditant ainsi la thèse de la « liability of newness ». Mais d'autres études, malheureusement non comparables aux précédentes, ont montré l'existence d'une courbe en U renversé des taux de défaillance, avec une forte résistance à la disparition la première année, puis une augmentation brutale des taux pendant la période qui suit, pour ensuite décliner jusqu'aux proportions semblables aux populations d'entreprises existantes. Le débat reste ouvert, à l'instruction duquel peut être apportée la métaphore du « parcours du combattant », qui plaiderait plutôt en faveur de la deuxième thèse. Cette métaphore met l'accent sur la création d'entreprise envisagée comme un « combat » entre les nouveaux venus (les créateurs d'entreprises) et les acteurs en place (les concurrents directs ou indirects), inévitablement gênés par l'irruption des nouveaux venus.

#### B. Nature spécifique des problèmes de démarrage

Les problèmes vécus pendant la période de démarrage sont-ils spécifiques à la période de création ou sont-ils communs à toute firme ?

En réponse à cette question, on est tenté de souligner que la période de démarrage est relevée comme critique principalement en raison de la fragilité inhérente à l'entité créée ; ce serait sa jeunesse qui représenterait un risque majeur, et qui engendrerait les problèmes les plus cruciaux à résoudre: comment éviter les erreurs relatives à une insertion dans un système dont le nouveau venu ne connaît pas encore toutes les règles, comment effectuer des transactions avec des acteurs inconnus auparavant, et obtenir des parts de marché aux dépens de firmes établies.

Mais on peut tout aussi bien soutenir que peu de temps après son démarrage, le créateur est confronté à des problématiques qui ressortent de logiques classiques de gestion, et qu'il n'est pas épargné par les obstacles qui jalonnent le parcours des firmes établies. Comme elles, il faut s'insérer dans le cycle d'activités, accepter l'engrenage commun à toute entreprise qui consiste à fournir des résultats conformes à ses prévisions, et de nature à satisfaire les attentes parfois contradictoires des parties prenantes impliquées dans son projet. On peut même penser, à la suite d'observateurs comme Christian Bruyat, que la survie de l'entreprise naissante dépend de l'accomplissement de tâches que l'on peut qualifier de banales (respect des délais, bonne exécution des commandes, accomplissement à temps de formalités administratives, etc.), soit, en d'autres termes, de la capacité du créateur à atteindre des performances minimales sur des compétences non distinctives.

Au final, ce qui apparaît, c'est que le créateur doit surmonter deux registres difficiles. Le premier correspond aux problématiques spécifiques de la période de création, le second renvoie aux problématiques inhérentes à toute firme. Cette dualité d'attentes appelle pour être satisfait une dualité de compétences chez le créateur, qui doit très vite devenir à la fois un entrepreneur et un manager : mélange difficile à acquérir et à doser, et dont l'obtention pose un défi majeur au système de formation et d'accompagnement à la création d'entreprise...

### C. Différence de nature et d'intensité des problèmes

Les problèmes liés à la création sont-ils de nature ou d'intensité différente à mesure que se déroule le processus de création?

Dans la lignée des théories du développement de la firme, une série de travaux tendent à montrer que la nature des problèmes rencontrés évolue tout au long de la phase de démarrage. Certains auteurs vont plus loin, en soulignant que la nature et l'importance du problème vécu par la jeune firme situeraient celle-ci dans telle ou telle phase de son développement. Beaucoup des producteurs sont assez sceptiques à l'égard de cette prise de position, en raison de l'extrême variété, décrite au cours du précédent chapitre, des créateurs et de leurs parcours. Cette variété ne rend pas paisible l'idée que pour toute création des problèmes identiques se poseraient selon un échancier immuable de questions à résoudre. Par exemple, on peut imaginer que dans le cas d'un projet d'envergure, la nécessité d'une attention prioritaire au contrôle de gestion (qui intervient assez tard dans les modèles de développement de la firme) s'impose plus tôt que dans le cas d'une création de type artisanal ou de reproduction d'un savoir-faire existant. A un niveau plus fin d'analyse, les spécificités des entreprises hi-tech, et plus généralement innovantes, appellent certainement un déroulement chronologique des problèmes à résoudre qui leur est propre : il sera caractérisé par une très grande attention aux montages financiers conditionnés par leurs impératifs de croissance, et, dès le départ, à la mise en place de la part des dirigeants de dispositifs destinés à limiter leur risque d'être écartés de la direction de la firme.

### D. Différences entre les entreprises nouvellement créées

Existe-t-il des différences entre E.N.C. selon les problèmes qu'elles rencontrent pendant leur période de démarrage?

Ce qui vient d'être dit sur les entreprises hi-tech va dans le sens d'une réponse positive à cette question, puisque de toute évidence les problèmes qui les concernent plus spécialement ne sont pas le lot de la majorité des autres nouvelles firmes. On se reportera à cet égard à la littérature spécialisée, pour une confirmation du fait que ces entreprises

connaissent des problèmes spécifiques tenant à leur origine, leur nature propre et leur environnement.

On pourrait répéter le raisonnement à l'égard d'autres sous-populations de firmes nouvelles qui, pour des raisons diverses, sont dans le même cas. Mais une question plus précise et plus intéressante mérite d'être posée, celle de savoir si ces différences perdurent au sein d'une population relativement homogène d'entreprises nouvelles (c'est-à-dire qui seraient ressemblantes sur un certain nombre de points : taille au départ, parcours de croissance, secteur d'activités, etc.). Ici, seule une analyse empirique peut donner des éléments de réponse. On trouvera un exemple dans la recherche déjà citée de Sylvie Sammut sur un échantillon de douze entreprises nouvelles situées dans le midi de la France.

La méthode des cas a permis de suivre ces entreprises dans, la durée et de retracer, pour chacune d'entre elles, son processus de développement. Un certain nombre de processus comparables, qualifiés de « scénarios de démarrage », ont pu ainsi être intensifiés, *permettant* de regrouper les entreprises en fonction de l'ordre dans lequel leurs dirigeants ont traités les différents éléments du système de gestion dont ils occupent le centre (pôles ressources financières, activités, organisation et environnement). Cet essai de typologie se prolonge par une classification des scénarios en fonction de degré d'intensité et d'accumulation des problèmes rencontrés, comme on le voit ci-dessous :

Figure 9.1. Les quatre « scénarios de démarrage » selon Sylvie Sammut (1998)

Degré d'intensité des problèmes rencontrés

+ - -	<b>Scénario « progressif »</b>	<b>Scénario « chaotique »</b>
	<b>Scénario « planifié »</b>	<b>Scénario « incrémental »</b>
	-	+

Degré d'accumulation des problèmes rencontrés

On constate que la population d'entreprises observées n'est pas homogène quant au nombre et à l'intensité des problèmes vécus pendant la période de démarrage. Il n'y a plus de corrélation entre l'intensité des

problèmes et le nombre des difficultés rencontrées. Par exemple, les entreprises ayant vécu un scénario de démarrage incrémental ont connu une multitude de problèmes sans que pour autant ceux-ci mettent en danger la vie de la firme.

Quant au scénario chaotique qui, comme son nom l'indique, est le plus inquiétant (et qui concède trois entreprises sur les douze observées), il est vécu par un dirigeant qui soumet à une pression permanente son système de gestion, dont tous les postes sont en perpétuelle effervescence.

## **9.2. LE CONCEPT DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**

La performance de l'entreprise est un concept abondamment cité dans la littérature sur l'entrepreneuriat. A ce sujet, les questions du devenir et de la performance, lorsqu'elles s'appliquent à une nouvelle entreprise, sont en réalité liées, car être en vie au bout de quelques années équivaut à avoir franchi le camp toujours difficile de la période de démarrage.

Après s'être accordé sur des points de repère concevant les caractéristiques de ce qu'on conviendrait de considérer comme les bornes temporelles de la période de démarrage de l'entreprise, la présente section est consacrée à la notion de performance de l'entreprise. Elle aborde deux points: signification générale et signification stricte..

### **9.2.1. Signification Générale du Concept de Performance**

D'une manière générale, le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint compte tenue des objets et des conditions de réalisation.

Selon Brigitte Doriath, le vocabulaire de la performance recouvre trois idées essentielles : économie, efficience et efficacité.

L'économie consiste à se procurer les ressources nécessaires aux moindres coûts.

L'efficacité vise la maximisation de la quantité obtenu à partir d'une quantité donnée de ressources ou la minimisation de la quantité des ressources consommées pour une production donnée.

Enfin, l'efficacité traduit l'aptitude à atteindre les objectifs de l'entreprise.

Dans le présent ouvrage, le terme performance sera entendu principalement au sens d'efficacité telle que circonscrit ci-dessus.

### ***9.2.2. Signification stricte de la performance de la nouvelle entreprise***

Au sens strict, la performance de la nouvelle entreprise s'entend comme la réalisation des objectifs de l'entreprise durant une certaine période de temps à partir du lancement des activités de ladite entreprise.

Selon Thierry Verstracte, et Bertrand Soporta, la performance d'une nouvelle entreprise est entendue au sens d'entreprendre en terme du résultat obtenu. Celui-ci consiste à savoir si l'action d'entreprendre a été couronnée de succès ou elle a été sanctionnée par un échec. C'est cette dernière définition qui sera suivie dans la suite de ce cours.

---

## **CHAPITRE X**

### **EVALUATION ET EXPLICATION DE LA PERFORMANCE EN CREATION DE L'ENTREPRISE**

---

Le thème de performance de l'entreprise en création est une question essentielle en rapport avec le processus entrepreneurial. En effet, la question de la performance se pose inévitablement dès qu'une certaine période de temps s'est écoulée à partir du lancement des activités de la nouvelle entreprise (entendue ici au sens d'action d'entreprendre). Cette dernière a-t-elle été couronnée de succès ou a-t-elle été sanctionnée par un échec? Dans ce chapitre, nous allons d'abord aborder le problème de son évaluation, du choix de ses indicateurs et de la signification qu'il convient de leur accorder. Ensuite, nous plancherons sur son explication c'est-à-dire sur ses facteurs explicatifs.

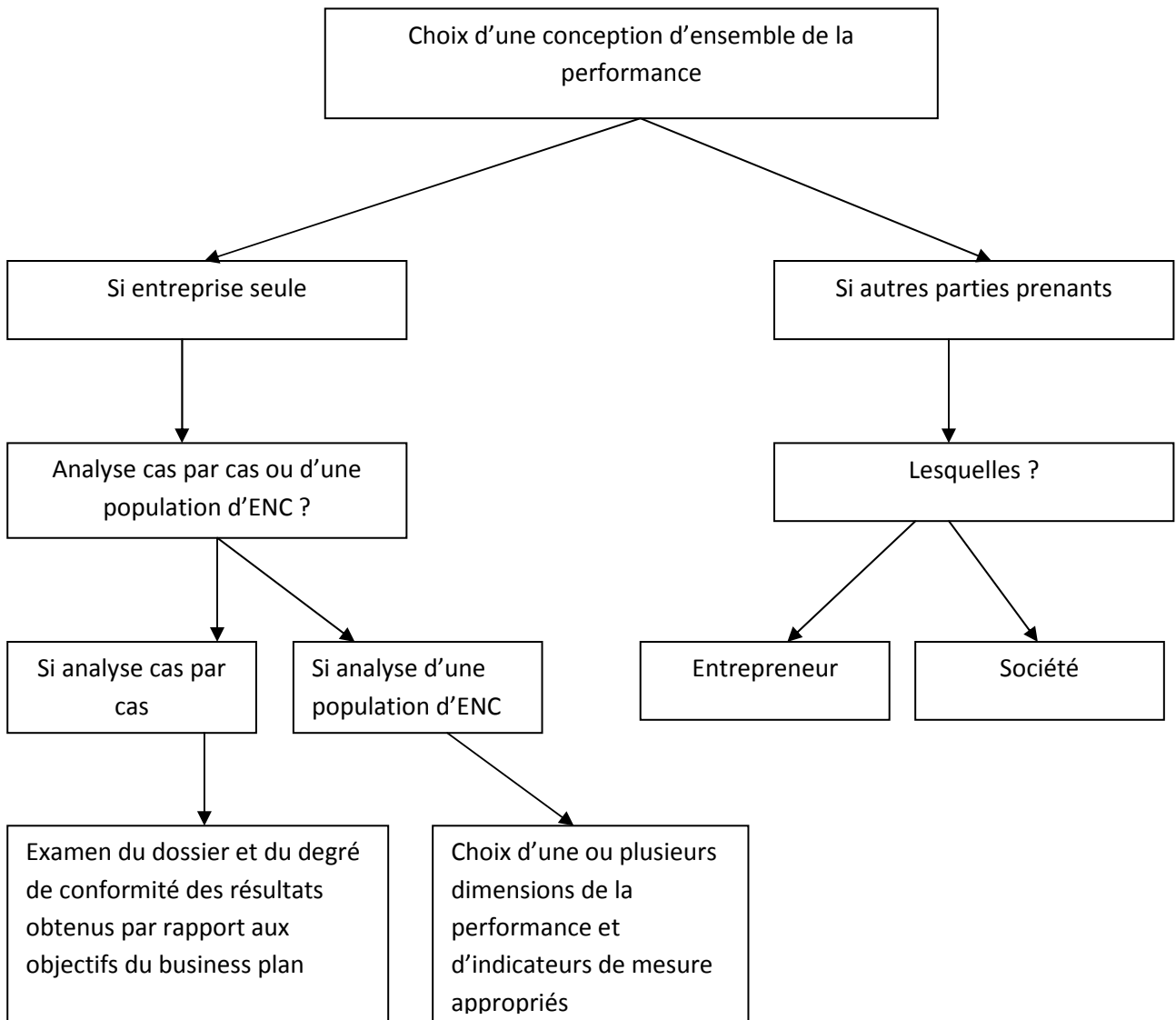
#### ***10.1. EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA NOUVELLE ENTREPRISE***

Le concept de performance, multiforme et apparaissant sans cesse sous un nouveau jour dans les sciences de gestion, l'est aussi dans le domaine spécifique de l'entrepreneuriat. Sous, ce point consacré à l'évaluation de la performance, cette question est examinée sous deux angles: choix d'indicateurs de mesure de la performance et leur signification.

##### ***10.1.1. Choix d'indicateurs de mesure de performance de la nouvelle entreprise***

L'évaluation de la performance pose plusieurs problèmes parmi lesquels celui lié au choix de ses indicateurs de mesure. Sous ce point, cette question sera examinée sous forme d'enchaînement des choix. Schématiquement cette question peut s'articuler comme suit:





**Source :** Verstracte Thiery, Saporta Bertrand

Comme le confirme la lecture du schéma ci-dessus, la question de la performance de l'entreprise nouvelle n'est pas entièrement contenue dans le critère commode mais un peut rapide de sa survie ou de sa pérennité. Tenant compte des principales étapes de l'enchaînement et du fait que l'évaluation de performance sera différente selon les points de vue adoptés et les objectifs poursuivis dans cette tâche, nous traitons ci-dessous des problèmes que pose cette évaluation en distinguant les cas de la prise en compte des différentes parties prenantes, de l'évaluation de la performance de cas individuels de créations d'entreprises, et de l'évaluation de la

performance d'une population d'entreprises nouvellement créées (ENC).

#### *A. La prise en compte des différentes parties prenantes*

L'évaluation de la performance des entreprises existantes passe généralement par un examen de ses comptes, lesquels sont censés attester de sa bonne santé ou de ses risques de défaillance. On admet alors qu'une bonne appréciation à cet égard est un motif de satisfaction pour l'ensemble des parties prenantes. Cette situation de convergence n'est malheureusement pas automatique, et il en est de même dans le cas d'une entreprise récemment créée.

Deux catégories de parties prenantes sont principalement concernés : l'entrepreneur lui-même (qui occupe le rôle de premier plan) et la société qui l'entoure. Ci-dessous, nous tentons de montrer que la convergence de leurs intérêts peut poser problème.

##### *1. le point de vu de l'entrepreneur.*

Dans beaucoup de travaux sur la création de l'entreprise, on suppose que la satisfaction de l'entrepreneur augmente avec les résultats obtenus en termes de survie et de développement de son affaire. Cette hypothèse ne semble pas toujours vérifiée. A la place, le souci de créer son propre emploi, les besoins d'accomplissement personnel et d'autonomie sont beaucoup plus souvent placés en tête des préoccupations des créateurs.

Dans ces conditions, la réussite de l'entreprise ne coïncide pas automatiquement avec le projet de vie de l'entrepreneur, et on obtient une combinatoire de la réussite ou de l'échec en fonction des points de vue de l'individu et de l'entreprise créée. Un certain nombre de combinaisons sont possibles mais une des plus courantes est la situation de « stress », où la réussite de l'entreprise est très bonne du point de vue d'un observateur extérieur, mais avec pour résultat que le créateur a échoué dans son projet de vie (situation familiale).

##### *2. Le point de Vue de la Société*

La question qui se pose ici est celle de savoir si une création d'entreprise réussie est toujours bénéfique sur le plan sociétal. Et, en sens inverse, les échecs sont-ils automatiquement synonymes de dommages pour

l'environnement plus au moins immédiat du créateur? Dans la littérature, il apparaît que les deux facettes du problème sont possibles.

Considérons le schéma ci-dessous qui montre quatre figures d'entrepreneurs selon le degré de concordance entre l'issue de leur projet et l'intérêt qu'il représente pour la société.

Comme le montre le schéma, les différentes cases du tableau décrivent des situations qui, bien que restant au stade d'esquisses, permettent d'engager le débat. On ne s'attardera pas sur les « perdants » et les « héros », dans la mesure où une réussite ou un échec sur le double plan économique et social laisse peu de place commentaires. Plus ambigus, et donc sujets à discussion, sont les deux cas intermédiaires décrivant les entrepreneurs « catalyseurs » ou « spoliateurs ». La première catégorie montre la nécessité de relativiser la notion d'échec en création d'entreprise. Des entreprises nouvelles peuvent voir leur destin sanctionné par le marché (ou la concurrence), faire subir d'importantes pénalités à leurs promoteurs, sans que pour autant leur contribution soit jugée comme négative du point de vue de l'intérêt général.

Le cas inverse, celui des « spoliateurs » ou des « destructeurs », est également bien connu, et fournit des arguments pour une nouvelle lecture de la célèbre définition de l'entrepreneuriat comme « création destructrice » de Joseph Schumpeter. Il existe certainement un plus grand nombre que l'on ne le pense d'initiatives entrepreneuriales réussies sur le plan économique, mais qui d'un point de vue sociétal n'apportent pas grand chose ou, pire, une moins value. On peut citer ici le cas de créations de simple reproduction, sans contenu réellement innovant, mais lancées avec d'importants moyens, souvent avec le soutien de grands groupes, comme c'est le cas dans la grande distribution. Le résultat de ces nouvelles implantations est une aggravation de la pression concurrentielle sur les entreprises existantes, qui se voient forcées de se retirer du marché, non sans provoquer au passage des coûts sociaux importants.

Un plus large débat peut être engagé à la suite des propos de William Baumol qui insiste sur le fait que les initiatives entrepreneuriales

ont toujours existé quelque soit l'époque ou le pays, mais que leurs domaines d'application peuvent poser problème. Selon les cultures et les systèmes institutionnels qui en découlent, sont parfois encouragées les applications non productives au destructives de l'énergie entrepreneuriale, au détriment de celle que l'on peut considérer comme productives. Un autre exemple concerne l'état de désorganisation des économies émergentes provenant de l'ancien bloc de l'Est qui a laissé libre cours à toute une série d'initiatives que l'on peut qualifier d'entrepreneuriales, mais contraires à l'éthique des affaires ou même à la morale la plus élémentaire provoquant pour la société d'importantes déséconomies externes sous la forme des actions que les pouvoirs publics doivent mener pour les prévenir et les réprimer.

#### B. Evaluation de la Performance de cas individuels de créations d'entreprises

L'évaluation concerne ici le cas de dossiers plus ou moins complets à propos de l'état des affaires d'entreprises nouvelles issues de leurs périodes de démarrage. L'opération se rapproche d'un diagnostic classique d'entreprise existante dans la mesure où l'examen des documents financiers renseigne sur l'essentiel, à savoir la dimension économique de la performance. Le compte de résultat, à la fin de la troisième année d'exercice, fournit le chiffres d'affaires et l'ensemble des soldes intermédiaires de gestion qui débouchent sur l'estimation du résultat net, réponse à un certain nombre d'interrogations fondamentales : la rentabilité obtenue, en valeur absolue ou rapportée à certaines valeurs du compte de résultat ou du bilan, est-elle satisfaisante? Quels sont les éléments moteurs qui ont déterminés cette rentabilité (la question étant encore plus pressente en cas de résultat décevant à cet égard) ? Par exemple, les pertes, les résultats nets médiocres, sont-ils dus principalement à un chiffre d'affaires insuffisants, à une absence de maîtrise des coûts, ou deux à la fois? De même les examens des bilans successifs, des états de trésorerie, des éventuels plans de financement renseignent sur le respect ou non des impératifs de la gestion financière.

Il est important de souligner que cette opération de diagnostic, lorsqu'elle porte sur des entreprises nouvellement créées, revêt certaines

spécificités parmi lesquelles les trois principales suivantes:

#### 1. L'évaluation en période de démarrage

Durant la période de démarrage, il existe, ce qui n'est pas toujours le cas dans les entreprises arrivées au stade de la maturité, un document de référence qui permet d'approfondir le processus d'évaluation de la performance. Il s'agit du plan d'affaires ou business plan, dont le texte exprime la vision du créateur. Le plan d'affaires contient dans sa partie finale les comptes prévisionnels de l'entreprise future, expression chiffrée des ambitions du créateur et des moyens qu'il entend mettre en œuvre pour les accomplir. Ces comptes étant normalement établis sur une période de trois ans, on dispose ainsi d'une base de référence pour juger de la performance accomplie à l'expiration de cette période. Cette opération devra néanmoins être effectuée avec prudence, car les finalités du plan d'affaires, en tant qu'outil essentiel de communication, ne sont pas toujours compatibles avec une comparaison poste par poste entre les objectifs affichés par les comptes prévisionnels et les réalisations quelques années plus tard. Par exemple s'il s'agit du plan d'affaires concernant une start-up innovante, il est bien connu que les grandes lignes de sa rédaction doivent s'inspirer d'un principe essentiel : anticipé les regards que porteront sur lui les investisseurs, et notamment les sociétés de capital risque. Pour cela il faut, en respectant bien entendu les impératifs essentiels de réalisme qu'ils s'entendent à y voir, leur présenter des estimations prévisionnelles de croissance, de pénétration de marché et de rentabilité entrant dans les intervalles d'admissibilité pratiqués par ces types des parties prenantes. Ces estimations seront donc en générale (tirées vers les hauts) en conséquence, et une comparaison stricte entre elles et le résultat obtenu perd une partie de sa pertinence.

#### 2. L'évaluation post-période de démarrage

L'évaluation de la performance concerne ici une entreprise qui vient tout juste de sortir de la période délicate de démarrage. Il en résulte une série des questions spécifiques à se poser qui convergent vers celles de savoir dans quelle mesure elle a réussie cet examen de passage ; comment elle a réussie à surmonter les « obstacles à la survie ». Un diagnostic de

caractère stratégique et concurrentiel doit alors, comme c'est le cas pour les entreprises existantes prendre le relais des évaluations précédentes. Le diagnostic rétrospectif en terme d'efficacité (les objectifs ont-ils été atteint ?) et d'efficacités (à quel prix ?). Une fois posée on passera à des questions ayant trait au « pronostiques vitales de la jeune entreprises ». La métaphore concernant la « course des vitesses» peut aider à formuler ce type de questionnement : A-t-elle réussie dans le temps imparti à combler son déficit de notoriété et de crédibilité par rapport aux acteurs en place? L'avantage concurrentiel sur lequel elle repose s'est-il avéré « soutenable ?», c'est-à-dire n'a-t-il pas été rattrapé par la concurrence, et sinon, ne repose-t-il pas sur une base trop étroite de clientèle, ce qui ouvre dans le deux cas une interrogation sur l'avenir même de la jeune entreprise? Enfin, le créateur a-t-il déjà apporté aux différentes parties prenantes le minimum de contribution en terme des valeurs qu'elle s'attende à recevoir pour rester dans la coalition constituée autour de la nouvelle firme? D'une manière générale, on conçoit que dans cette évaluation la dimension prospective, c'est-à-dire de potentielle de progrès, de la performance, doit prédominer sur sa dimension rétrospective. La firme évaluée n'a pas encore terminé son parcours de croissance s'il y en a un ; dans le cas contraire, elle n'a pas encore prouvé sa capacité à survivre. Le processus d'évaluation de la performance doit donc être essentiellement tourné vers l'avenir, s'interroger sur les chances de la jeune firme de parcourir sans encombre ce qui lui reste à accomplir de son cycle de développement dont les principales phases ont été montrées au chapitre précédent.

### 3. Evaluation des cas individuels de créations d'entreprises

Pour les cas individuels de créations d'entreprises, l'évaluation de la performance doit tenir compte de leur variétés, et le regard ne sera pas le même selon ce que l'on a sous les yeux à évaluer. En laissant de côté la personne de l'entrepreneur et en ne regardant que le projet dont il est le promoteur, il est évident qu'il y a une large place pour la diversité, et donc pour les tentatives de classification. A titre d'exemple l'une des classifications des projets de création selon ces critères et celle proposée par

Christian BRUYAT dont la présentation est schématisée dans la figure ci-dessous:

Figure 10.2. Les quatre « styles de projets » selon Christian Bruyat (1994)

Valeur économique du projet		
+  -	« Projet à <i>fort</i> potentiel »	« Grand jeu »
	« Projet à faible potentiel »	« Impasse »
	-	+
Degré de risque du projet		

Bien que étant un outil d'accompagnement de créateur au moment où il se prépare à se lancer en affaires, le schéma ci-dessus peut être utilisé au cours d'une évaluation ex-post, en se posant la question de savoir à quel type de projet on avait affaire au départ de l'initiative, et en choisissant en conséquence les points sur lesquels on focalisera par la suite la tension. Par exemple, le projet « à faible potentiel » (les plus nombreux statistiquement) sont des projets présentant des perspectives moyennes de rentabilité, soit qu'ils s'agissent des simples opérations de reproduction de l'existant, soit que l'innovation, si elle existe, ne permet pas de créer une valeur importante. En compensation, les barrières à l'entrée sont faibles, le niveau d'incertitude modérée, et le créateur, au prix d'un effort minimum d'apprentissage en cours de démarrage, peut faire progresser sans trop des risques son entreprise vers le niveau d'activités désiré. En supplément des contrôles comptables et financiers communs en tout types des projets, le processus d'évaluation pourra, dans une perspective tournée vers l'avenir, chercher à déceler si l'activité qui a démarré ne peut pas constituer une plate-forme permettant à la jeune entreprise de rebondir sur des nouvelles opportunités, et de déboucher sur une augmentation de la valeur du projet. Pour un projet qui était au départ de type « J », par contre, les questions à se poser ne sont pas les mêmes. On a affaire dans ce cas à des opérations à investissements lourds, sans grandes marges d'erreurs possibles, et demandant une planification rigoureuse de la part du dirigeant. Le processus d'évaluation devra ici se concentrer sur la manière dont ce dernier a réussi à maintenir le niveau global des risques du projet dans des limites

tolérables, et comment il entend continuer à le faire dans l'avenir. Une grande attention sera apportée aux questions de financement, et notamment comment la suite du parcours de croissance, en terme de Besoins en Fonds de Roulement, pourra être assuré.

Bien entendu, les qualités de l'équipe qui entoure le créateur, sa complémentarité, son degré d'entente, seront au centre des préoccupations de l'évaluateur, alors que c'était beaucoup moins le cas pour le projet précédent.

### C. Evaluation de la performance d'une population d'entreprises nouvellement créées

A la différence de l'évaluation de la performance de cas individuels de créations d'entreprises, l'évaluation de la performance d'une population d'entreprises nouvellement créées concerne l'évaluation d'un ensemble de nouvelles entreprises, à partir de sources statistiques officielles ou de résultats d'enquêtes. Ce type d'étude est souvent à visée statistique, avec le souci de comparer les initiatives entre elles, de savoir quelles sont celles qui sont plus performantes que d'autres, et si possible pour quelles raisons. Au delà de ce thème central, on cherchera ici à vérifier si les créateurs ayant bénéficié d'aides publiques sont plus performants que la moyenne, ce qui, dans le cas d'une réponse affirmative, constituerait un argument en faveur de l'efficacité de ces mesures. Cependant, quelque soit l'objectif recherché, la démarche exige un minimum de rigueur scientifique, et un certain nombre de questions techniques doivent être abordées parmi lesquels le choix d'une dimension de mesure de performance, les indicateurs de mesure objectifs de la performance, et les indicateurs de mesure subjectifs de la performance.

#### 1. Le choix d'une dimension de mesure de performance

Dans le cadre d'une nouvelle entreprise, différentes dimensions de la performance peuvent être envisagées. Cependant, si l'on met à part le fait que le démarrage effectif d'une entreprise peut déjà être considéré comme un succès étant donné que beaucoup de gens qui commencent l'ouvrage renoncent avant de passer à l'acte, les deux questions



habituellement posées à propos de la performance des entreprises nouvellement créées sont de savoir si elles ont survécu ou non, et si oui, si elles ont connu un certain développement. Pérennité et croissance sont donc deux dimensions les plus utilisées de la performance en création d'entreprise.

En dehors du problème de leur mesure qui sera examiné plus loin, ces indicateurs appellent un certain nombre de commentaires supplémentaires, notamment sur les précautions qui doivent accompagner leur utilisation.

#### a) De la pérennité comme critère de performance

L'idée sous-jacente à l'utilisation de la pérennité comme critère de performance est le constat qu'une entreprise nouvelle qui a survécu un certain temps a fait ses preuves, a montré qu'elle a été capable de surmonter les difficultés inhérentes à la période du démarrage ; ou bien, si l'on s'inspire de la théorie des conventions, qu'elle a réussi à faire admettre à son environnement le registre qu'elle proposait. On comprend dans ces conditions que cette dimension soit universellement utilisée, mais avec un souci croissant d'en nuancer l'interprétation, ce qui explique l'utilisation de substantif « pérennité », plus neutre que celui de « survie », et aux USA, de l'adjectif « persistent », plutôt que celui de « still alive ».

Différentes réserves sur l'ambiguïté inhérente au concept de pérennité sont distillés dans la littérature. L'une de celles-ci soutient que pérennité ne veut pas dire forcément réussite. A titre d'exemple, on peut citer le cas d'une nouvelle entreprise qui ne se maintient qu'au prix de l'épuisement des ressources personnelles du créateur, de sa famille ou de son entourage. Seule une lecture des comptes financiers, malheureusement indisponibles dans les études de type statistique, permettrait de vérifier si au bout de quelques années le seuil de rentabilité a bien été atteint ou dépassé ; mais cet indicateur devrait à son tour s'interpréter à la lumière des salaires que se verse, ou que ne se verse pas son fondateur...

Une autre réserve qui a été signalée dans la littérature est que les taux de pérennité habituellement calculés ne représentent que des

moyennes, et qu'il est peu pertinent de procéder à des comparaisons entre secteurs d'activités hétérogènes en ce qui concerne les barrières à l'entrée ou à la sortie (ex. la restauration, d'une part, où les taux sont très faibles, et professions réglementées, comme les pharmacies, où ils sont très élevés). Sur un autre plan, définir la performance en termes de pérennité a surtout un sens pour les créations d'entreprises de type entrepreneurial, à la mesure du degré d'engagement et de la prise de risque de leurs promoteurs. La démarche devient plus aléatoire pour un bon nombre de création modestes d'insertion sociale, où la cessation d'activité n'est pas vécue comme un échec, mais comme un simple changement de statut (retour au salariat, position d'attente avant création d'une nouvelle activité, etc.).

D'une manière plus générale, la littérature récente insiste de plus en plus sur la potée très relative qu'il faut attribuer à l'assimilation, trop souvent faite, entre échec et cessation d'une initiative. Ici, il est considéré que même pour ceux qui renoncent à poursuivre une activité, tout n'est pas négatif dans cette décision. Selon Rita Mac Grath, si créer une entreprise équivaut, à exercer une « option », on doit, en bonne logique financière, se mettre en position à tout moment de considérer une autre option plus profitable, et de s'en saisir à la place de l'actuelle; il est en effet réducteur de ne considérer que l'accomplissement des objectifs assignés à une seule initiative entrepreneuriale : même si celle-ci est profitable, elle peut fort bien être abandonnée s'il se présente pour l'entrepreneur une alternative plus lucrative. Dans le cas d'une cessation d'activité provoquée par une absence de rentabilité, tout n'est pas perdu pour autant : d'une part, si cette cessation est « intelligente », elle peut lui permettre, grâce aux informations qu'il en retire, d'exercer avec plus de chance de succès une autre option qui se présente; d'autre part, une autre série de recommandations, toujours inspirées de la théorie financière, vise à « manager » le coût de l'échec, en retardant et en limitant le plus possible le montant des investissements irréversibles liés à l'exercice d'une option donnée, tout en gardant le plus ouvert possible l'éventail des récompenses associées à l'exercice des autres options disponibles.

## b) De la croissance comme critère de performance

En ce qui concerne la croissance, deuxième dimension de la performance, on constate un certain consensus plus large sur la signification et la portée du concept (même si des discussions s'engagent parfois sur l'intérêt de la remplacer par la dimension voisine, plus riche, de développement): toutes choses égales par ailleurs, et en faisant l'hypothèse que cela coïncide avec les motivations de son promoteur et que cette croissance soit maîtrisée, la situation d'une entreprise qui grandit est jugée préférable à celle de son opposée. Il existe toutefois une difficulté technique, peu abordée dans les statistiques officielles, et qui concerne le choix de l'unité d'analyse retenue pour effectuer les calculs. Généralement, cette unité d'analyse est l'entreprise, isolée en tant qu'entité juridique, et dont on observe le parcours dans le temps. Par ailleurs, on constate alors que très peu de nouvelles entreprises, sur l'ensemble d'une population, connaissent des parcours de croissance dignes de ce nom. Mais supposons que sur un territoire donné une même personne lance une activité (par exemple un restaurant), puis, simultanément ou au cours du temps, d'autres similaires, enregistrées comme des entreprises distinctes (et non des établissements). Le suivi statistique va concerner chacune de ces nouvelles entreprises, dont aucune ne va grandir notablement; mais si l'on prend comme unité d'analyse l'entrepreneur qui conserve le contrôle de ce petit « empire », il y a là véritablement un phénomène de croissance non négligeable qui risque d'être occulté si le système d'information statistique ne parvient pas à l'isoler.

### 2. Les indicateurs de mesure de la performance.

Une fois la (ou les) dimensions de la performance retenue(s) l'évaluation de la performance en création d'entreprise nécessite que celle-ci soit mesurée correctement à l'aide d'indicateurs, un indicateur est qualifié d'objectif lorsque celui-ci n'est pas le produit d'un jugement subjectif de la part de dirigeant d'entreprise, mais qu'il reflète les données factuelles, parfois chiffrées, obtenues sur l'entreprise à une date donnée ou à différents intervalles de temps.

D'un point de vue statistique, la pérennité, sur un échantillon de création d'entreprises, est mesurée sous la forme, d'une variable nominale, c'est-à-dire d'état qui ne prend alors que deux modalités (entreprises encore en vie ou non, codées 1 ou 0 si l'on souhaite effectuer des analyses de régression pour expliquer cette variable. Mais une autre possibilité qui est offerte est que si les informations disponibles le permettent, il faut comptabiliser chacune des créations leur durée de vie, et considérer cette durée comme un indicateur numérique de pérennité, sous la forme d'une variable mesurée à l'aide d'une échelle de proposition. A titre d'exemple, une entreprise ayant survécu quatre ans a une pérennité deux fois plus élevée que celle ayant survécu deux ans, etc.

Quant à la croissance qui ne peut être mesurée que pour des entreprises qui sont encore en vie, le choix des indicateurs dépend des informations disponibles et du mode de recueil de ces informations. Si on raisonne en valeurs absolues, on ne considérera que les échantillons d'entreprises qui ont été créées à la même date. Par contre, si l'échantillon étudié est hétérogène, l'on devra mettre au point un système de pondération par l'âge des entreprises étudiées.

### ***10.1.2. Explication de la Performance de la Nouvelle Entreprise***

L'explication de la performance concerne la question de la relation existant entre la performance et ses déterminants.

A ce propos, plusieurs idées ont été avancées dans la littérature concernant l'explication de la performance en création de l'entreprise. Dans cette section, nous présentons quatre théories: la théorie de Sandberg et Hofer, la théorie de Mc Dougall, Robinson et Denisi, la théorie de Davidson, la théorie de Chandler et Hanks et celle de Verstraete Thierry et Saporta Bertrand.

#### ***10.1.2.1. Théorie de Sandberg et Hofer.***

La théorie de Sandberg et Hofer sur la performance en création d'entreprise est une évolution du paradigme classique de la recherche entrepreneuriale qui postulait que la performance de la nouvelle entreprise est fonction de la personnalité du créateur et de ses motivations. En effet,

l'entrepreneur était considéré dans le modèle classique comme le facteur unique de la réussite entrepreneuriale.

A la différence de ce paradigme classique, Sandberg et Hoter propose que la performance de la nouvelle entreprise est fonction des trois facteurs: l'entrepreneur, la structure de l'industrie et la stratégie suivie.

Selon ce modèle; la stratégie est considérée comme un déterminant essentiel de la réussite entrepreneuriale mais liée aux caractéristiques de l'entrepreneur et à la stratégie du secteur industriel dans lequel il a choisi d'investir. Il est à noter que l'introduction de la variable « structure du secteur industriel » est due à l'influence des penseurs venant de l'économie industrielle.

Cependant, l'on notera que ces auteurs ne sont pas parvenus dans leurs études à mettre en évidence l'influence des caractéristiques de l'entrepreneur sur la performance dans leur modèle ni à l'exclure. Ce paradoxe a été relevé par d'autres auteurs comme Mc Dougall Robinson et Denisi. Ceux-ci ont affirmé qu'en dépit des conclusions contradictoires de ces études qui ne sont pas parvenues à démontrer une relation causale entre les variables psychologiques et la performance de la nouvelle entreprise, ce modèle continue à être globalement accepté par les chercheurs et les praticiens.

#### ***10.1.2.2. Théorie de Mc Dougall, Robinson et Denisi***

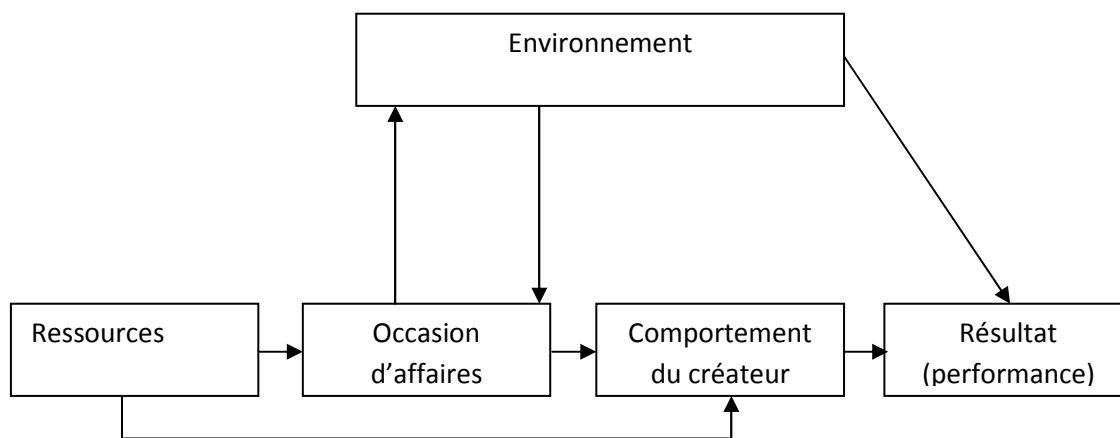
Selon Mc Dougall, Robinson et Denisi, la performance de la nouvelle entreprise est fonction de l'origine de l'entreprise, de la stratégie suivie par le créateur, de la structure de l'industrie dans laquelle opère la nouvelle unité et de l'interaction entre la stratégie suivie par la nouvelle unité et la structure du secteur.

Dans ce modèle, trois cas sont envisagés; soit il s'agit d'une création ex nihilo, la nouvelle unité est qualifiée d'indépendant, soit elle émane d'une autre entreprise de dimension moyenne, elle est ainsi appelée « small parented » ou de grande dimension, elle devient ainsi « large parented ».

Il ressort de ce modèle que la stratégie n'est pas suffisante pour déterminer les performances de la nouvelle unité. D'après ces auteurs, toutes stratégies, par une seule ne semble marcher toujours la mieux lorsqu'on mesure chaque performance. Ils précisent également que les résultats de la performance global suggèrent qu'aucune stratégie n'est toujours la meilleure stratégie de la nouvelle entreprise. Pour ces auteurs, la stratégie influe certes sur les résultats de la nouvelle entreprise mais associée à d'autres variables.

### *10.1.2.3 Théorie de Davidson*

Selon le modèle de Davidson<sup>4</sup>, la performance de la nouvelle entreprise est effectuée par son environnement externe et le comportement du créateur. Ces deux facteurs sont eux-mêmes influencés par d'autres variables, incluant les ressources et l'idée d'affaires schématiquement, ce modèle se présente comme suit:



*De ce modèle, il apparaît que sa particularité réside dans la place importante accordée à l'occasion d'affaires qui se trouve au cœur de toute initiative entrepreneuriale. Celle-ci est liée en double boucle avec l'environnement du créateur, car s'il en provient tout naturellement, en retour les caractéristiques de l'environnement ont une influence sur la manière dont l'idée de départ va évoluer et s'affiner à mesure qu'avance le*

<sup>4</sup> Davidson, Déterminations of entrepreneurial, intention, communication au colloque « Rent IX Werkshop, Pienza, l'alil, nov.1995.

processus de la création.

Dans ce modèle, l'entrepreneur, qui n'apparaît pas directement, mais dont les compétences sont implicites un peu partout à l'intérieur du modèle, doit puiser dans l'environnement des ressources nécessaires à l'exploitation de l'occasion d'affaires. Suivant en cela le courant stratégique fondé sur les ressources et les compétences « *ressourcebased view* », l'auteur de ce modèle retient une liste de tous les éléments d'actifs matériels dont une occasion d'affaires a besoin pour se développer. En outre, dans ce modèle, l'entrepreneur lui-même est considéré comme une ressource (*sans doute la plus importante*). Plutôt que d'insister sur l'individu, ses traits de personnalité ou d'autres caractéristiques familiales ou personnelles, le modèle insiste sur son comportement qui est considéré comme déterminant dans l'issue finale (résultat) de l'initiative. Par contre, selon ce modèle, tout ce qui constitue les atouts intrinsèques de l'entrepreneur (connaissances, expériences antérieures de la filière, capitale sociale, engagement, motivation) fait partie et ajoute à l'ensemble des ressources injectées dans l'occasion d'affaires, en même temps qu'il exerce une influence directe sur la qualité des comportements entrepreneuriaux générateurs de « ressources ».

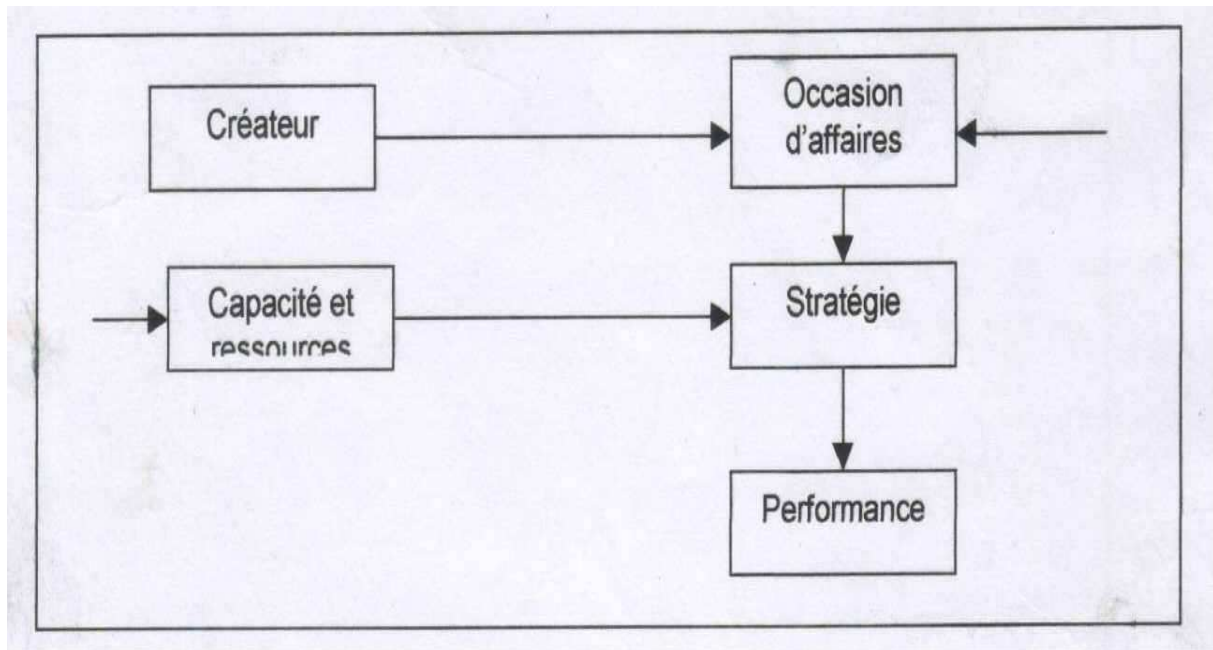
#### ***10.1.2.4. Théorie de Chandler et Hanks***

La théorie de Chandler et Hanks<sup>5</sup> est très proche de celle de Davidson. Cependant, ses particularités résident d'une part dans la possibilité offerte d'une validation stratégique, et dans l'introduction explicite de la variable stratégique comme facteur de performance d'autre part.

Schématiquement, ce modèle se présente comme suit :

---

<sup>5</sup> Chandler et S. Hanks, Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategy, and venture performances, *Journal of Business Venturing*, vol. 9, 1994, p.331-349.



Comme on le voit, dans le modèle ci-dessus, les deux flèches reliant les variables du modèle à l'extérieur rappellent le rôle central de l'environnement comme pourvoyeur à la fois d'occasions d'affaires et de ressources (entendues ici au sens large) permettant de les exploiter. C'est le créateur d'entreprise qui est ici en première ligne dans ce rôle capital de mise à contribution de l'environnement, comme dans celui de la formulation d'une stratégie pertinente permettant d'optimiser le tout. Parmi les hypothèses issues de ce modèle que les periseurs ont essayé de vérifier se trouve l'idée selon laquelle la performance de l'entreprise nouvelle est positivement associée à la qualité de l'occasion d'affaires mesurée (par le niveau d'attractivité du marché qu'elle représente et celle estimée subjectivement par les dirigeants). Alternativement, la performance de la nouvelle entreprise est supposée être reliée indirectement par l'intermédiaire de la stratégie, au volume des ressources et compétences diverses rassemblés par le créateur. En effet, toutes stratégies (reposant sur l'innovation, la baisse des prix, la recherche de la qualité, etc.) exigent des ressources, à la fois au niveau de leur volume et de leur adéquation (« fit ») à l'axe directeur choisi par le stratège.



#### *10.1.2.5. Théorie de Verstraete Thierry et Saporta Bertrand*

Le modèle d'explication de la performance proposé par Verstraete Thierry et Saporta Bertrand comporte deux pistes la piste socio-démographique et la piste organisationnelle.

La piste socio-démographique est celle qui privilégie le rôle des caractéristiques de départ des firmes créées, ainsi que le profil de leurs promoteurs. Il se propose, à partir du moment où les nouvelles entreprises sont suivies au niveau de leurs pérennités, d'effectuer des rapprochements entre l'issue, constatée quelques années après le démarrage, et c'est caractéristiques de départ. Qualifié des « socio-démographique », ce modèle utilise le critère de segmentation le plus commode (mais pas forcément le plus pertinents) tels que âge, sexe, niveau de revenu, nombre d'enfants, mode d'habitats, etc. Pour prédire la performance de l'entreprise en création, les critères utilisés pour identifier chacune d'elles sont choisies en conséquence.

Par contre, la piste organisationnelle considère que la construction d'une variable « occasion d'affaires », le rassemblement des ressources exigées pour l'exploitation, et l'imagination d'une stratégie qui donne un axe directeur à l'utilisation de ces ressources ne suffisent pas. Il faut en outre qu'une structure minimum émerge assez rapidement, pour que soit mis en exécution le choix précédent.

En d'autre terme, selon cette piste, une personne seule, si douée soit-elle, ne peut suffire, à l'absence d'un collectif, même modeste, des parties prenantes qui se rassemblent autour du créateur et unissent leurs efforts pour concrétiser sa vision.

Il s'agit dans ce cas de convertir l'idée initiale du créateur en une véritable entreprise ou organisation. Ce passage de l'individuel au collectif résulte d'une alchimie complexe et d'enchaînements dont les mécanismes ne sont pas toujours évidents. Toutefois, il existe certainement un lien de causalité entre les conditions dans lesquelles s'effectuent ce passage et la performance de la nouvelle entreprise, mais cela reste difficile à démontrer par des méthodes quantitatives car on est en présence des

phénomènes complexes et se déroulant dans le temps à l'égard des quels des recherches avisées de compréhension, privilégiant des méthodologies quantitatives sont les plus appropriées.

---

## **CHAPITRE XI**

### **COMPETENCES ENTREPRENEURIALES ET ROLE CENTRAL DU CREATEUR PENDANT LES PREMIERES ANNEES DE LA CREATION**

---

Les compétences de l'entrepreneur, lors de la préparation de son projet, mais surtout au cours de sa mise en œuvre, jouent très probablement un rôle décisif dans l'issue finale du processus de création. Ce chapitre couvre deux points essentiels : notions de compétences entrepreneuriales et lien entre compétences entrepreneuriales et performance de l'entreprise.

#### **11.1 NOTIONS DE COMPETENCES ENTREPRENEURIALES**

D'après Per Davidsson, par compétences entrepreneuriales, il faut entendre « l'ensemble des connaissances, savoir-faire et talents fonctionnels permettant à un entrepreneur d'exercer les comportements propices à la découverte et à l'exploitation d'une occasion d'affaires ».

De cette définition, il apparaît qu'il ne suffit pas qu'une entreprise possède les ressources nécessaires à la poursuite de ses avantages distinctifs ; encore faut-il que son personnel dispose des connaissances, des savoir-faire, et à la limite des attributs d'ordre culturel sans lesquels ces ressources ne pourront être activées.

Cependant, cette définition ne montre pas suffisamment la relation de cause à effet entre les dites compétences entrepreneuriales et le résultat final (outcome) qui devrait en découler. En effet, un créateur d'entreprise peut connaître le succès à la suite d'événements chanceux, sans avoir réellement démontré l'exercice d'un savoir faire entrepreneurial ; par ailleurs, certaines personnes peuvent détenir de manière indiscutable des compétences entrepreneuriales, sans les mettre en application dans la pratique, ou en les exerçant, mais sans s'en rendre compte, à l'occasion de la création d'une entreprise.

Tenant compte de cette lacune, Per Davidsson a proposé la deuxième définition suivante que nous retiendrons dans le cadre de ce cours. Celle-ci considère les compétences entrepreneuriales comme le « comportements intentionnels et informés d'un individu ou d'une équipe,

s'appuyant sur un éventail donné de ressources et sur une volonté explicite de les utiliser, et qui ont pour résultat final le succès d'une initiative entrepreneuriale.

### **11.2. LIEN ENTRE COMPETENCES ENTREPRENEURIALES ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.**

Partant de la définition du terme « compétences entrepreneuriales » telle que proposée ci-dessus, que peut-on dire du lien entre compétences entrepreneuriales et performance de l'entreprise? La validité, apparente ou non, du lien entre ces deux concepts, se justifie par l'ampleur et la complexité des tâches échues à l'entrepreneur : détection d'une occasion d'affaires, rassemblement des ressources nécessaires pour l'exploiter, choix d'une stratégie prévoyant un dosage optimum de ces ressources (sans oublier la mise en place d'une structure permettant sa réalisation effective).

Deux arguments supplémentaires renforcent cette première approximation de la relation entre compétences entrepreneuriale et performance de l'entreprise. Tout d'abord, si l'on revient à l'expertise des intervenants financiers dans le domaine de l'évaluation des projets de création d'entreprises, apparaît comme un leitmotiv l'accent prioritaire sur l'entrepreneur et son équipe comme indicateur de future réussite. En effet, entre un porteur médiocre présentant un excellent projet et un projet moyen présenté par une équipe hors de pair, les sociétés de capital risque parient en général sur la seconde combinaison; en d'autres termes, les critères liés à la personne et à l'équipe, et donc à leurs compétences, sont traités comme des critères « veto » en l'absence desquels un financement ne sera jamais accordés... Mais ces mêmes intervenant financiers sont également bien placés pour savoir que malgré le soin apporté à la préparation du plan d'affaires et les qualités de l'équipe en charge du projet, le déroulement des opérations pendant la période de démarrage ne sera jamais vraiment conforme à ce que prévoyait le scénario initial. Le diagnostic d'évaluation accordera toujours une large place aux facultés d'adaptation et de réponse à l'imprévu de l'entrepreneur (et/ou de son équipe), en d'autres termes à ses

capacités d'apprentissage, qui renvoient à la forme peut-être la plus élaborée de ce que nous appelons ici ses compétences.

Pour exemplifier les idées qui précèdent, nous pouvons citer ici deux exemples d'études qui ont mis au premier plan le rôle déterminant des compétences de l'entrepreneur.

**La première étude**, issue d'un travail doctoral présenté par un chercheur français, avait pour thème majeur la fragilité inhérente aux entreprises nouvellement créées, notamment celles qui démarrent à partir d'une innovation technologique. L'observation d'un certain nombre de cas de créations, divisées en deux sous-ensembles, celles qui ont réussi et celles qui ont échoué, devrait, selon l'auteur, permettre d'en savoir plus sur les mécanismes du succès et de l'échec, à condition que cette observation ait lieu quelques années après le démarrage, et que les entretiens auprès des créateurs soient exempts des biais de réponse auxquels on peut s'attendre dans ce type d'investigation. Afin d'accomplir ses objectifs, l'auteur a privilégié une méthodologie qualitative inductive bien que le nombre de cas étudiés dépasse largement la norme établie en la matière.

**La deuxième étude**, a porté sur le cas de 27 dossiers de start-ups ayant fait l'objet d'un premier pronostic dans la presse professionnelle américaine. Ce pronostic avait été effectué un certain temps, de l'ordre de deux années, après le démarrage, et était donc appuyé sur le contenu du plan d'affaires initial, la stratégie adoptée, mais aussi l'évolution récente de l'entreprise. L'objectif des auteurs était de comparer le pouvoir prédictif des estimations des experts (à qui on demandait de faire un pronostic raisonné sur l'issue probable de l'affaire) avec celui de spécialistes académiques, utilisant, pour l'examen des mêmes dossiers, une technique d'évaluation plus sophistiquée: l'administration d'un questionnaire recouvrant systématiquement des domaines comme les caractéristiques individuelles du créateur, l'ensemble des activités qu'il déployait dans la mise en œuvre de son projet et dans sa mise en conformité avec sa vie personnelle, les choix stratégiques effectués et le type d'environnement dans lequel ceux-ci s'inséraient. Une analyse discriminante fut ensuite conduite afin de prédire

le sort de ces créations à partir des variables du questionnaire (seulement d'entre elles s'avérant significatives), ce qui permet de classer correctement 85% des cas dans la bonne catégorie (survie ou cessation d'activité), alors que les experts professionnels avaient été beaucoup moins efficaces dans leur pronostic (de 38% à 55% de cas classés correctement selon les catégories d'experts)...

Malgré certaines différences d'approche, notamment au niveau méthodologique, la relative similitude des deux recherches (méthode des cas appliquée à de jeunes firmes à fort potentiel, comparaison systématique entre celles qui ont survécu et celles qui ont échoué) autorise la mise en évidence d'une certaine convergence de leurs résultats. Ceux-ci peuvent être résumés comme suit :

1. la réussite et l'échec en création d'entreprise ne sont ni facilement prévisibles ni susceptibles d'explications de type mécanique. Même des professionnels dotés d'une grande expertise dans le domaine hésitent dans leur pronostic ou se trompent dans leurs évaluations.
2. les dérapages et écarts entre prévisions et réalisations se retrouvent à part égale dans les jeunes entreprises qui survivent et celles qui disparaissent: ce qui fait en réalité la différence, c'est l'inégalité de leurs conséquences au niveau de la préservation de l'équilibre fragile de l'entreprise en création.
3. Une des principales pistes d'explication de la performance réside donc dans les facultés de réponse des créateurs aux difficultés rencontrées en cours de route; on ne saurait sous-estimer le rôle éminent de l'entrepreneur comme acteur apprenant et stabilisateur du système fragile qu'est une entreprise en démarrage.

Les développements qui précèdent démontrent la nécessité qu'il y a de renforcer les compétences du créateur de l'entreprise et de l'équipe qui l'accompagne. Cet impératif semble s'imposer à toutes les initiatives et à leurs porteurs, mêmes si les données empiriques disponibles concernent principalement les projets relativement ambitieux.

Ce onzième chapitre relatif aux compétences de l'entrepreneuriales et rôle centrale du créateur pendant les premières années de la création clôture cette troisième et dernière partie de notre cours, d'entrepreneuriat et PME.

---

## **CHAPITRE XII**

### **ACCOMPAGNEMENT DES CREATEURS D'ENTREPRISES, FACTEURS DE PERENNISATION DE NOUVELLES ENTREPRISES**

---

Dans ce douzième et dernier chapitre de notre cours, nous abordons le concept d'accompagnement d'entrepreneurs en tant que facteur de pérennisation (de succès) de nouvelles entreprises. Subdivisé en deux sections, la première planche sur les notions d'accompagnement et concepts y associés, et la seconde traite de l'accompagnement comme l'un des facteurs de réussite d'une création d'entreprise.

#### **12.1. NOTIONS SUR L'ACCOMPAGNEMENT DES CREATEURS D'ENTREPRISES ET QUELQUES CONCEPTS ASSOCIES.**

Dans la littérature sur l'entrepreneuriat, l'accompagnement des créateurs d'entreprises concerne la dimension fonctionnelle du milieu, dimension qui vise l'appui à leur proximité fonctionnelle. Ce concept recouvre une telle diversité de besoins à satisfaire et tant d'acteurs et de modalités que nous avons jugé utile de faire d'abord ici une présentation volontairement simplifiée des notions y associées avant de nous appesantir sur son rôle en tant que l'un des facteurs de réussite d'une nouvelle entreprise.

##### **12.1.1. Délimitation et différence entre Accompagnement et Aide à la création de l'entreprise**

De manière implicite ou explicite, on opère une séparation entre l'aide et l'accompagnement. Comme nous cherchons ici à conceptualiser l'appui aux PME, nous dirons que l'aide renvoie à une forme d'assistance et que l'accompagnement fait plutôt référence à un ensemble logistique. A ce sujet, citons deux exemples.

1. On établit souvent une distinction entre les aides institutionnelles et le recours au conseil. Les aides institutionnelles sont les actions que réalisent les organismes publics, parapublics ou professionnels à l'égard des PME. Le recours au conseil relève de l'accompagnement : il concernerait plutôt le secteur privé et essentiellement marchand de l'appui aux PME (même si l'aiguillage vers une société spécialisée de conseil est souvent consécutif à un diagnostic réalisé par un acteur



institutionnel). Ainsi, on associe aide et quasi-gratuité d'une part, et accompagnement et caractère marchand du conseil d'autre part.

2. On différencie également l'aide de l'accompagnement en se fondant sur la temporalité de l'action. L'aide a un caractère immédiat – par exemple, une subvention pour le démarrage de l'activité. L'accompagnement, associé au conseil, implique un processus qui se déroule sur une période de temps.

A notre avis, ces catégories sont trop tranchées. Il convient donc de simplifier, mais sans être simpliste.

### ***12.1.2. Accompagnement, aide et milieu propice à l'appui aux PME.***

Nous ne rejetons pas la distinction entre aide et accompagnement ; nous cherchons à l'intégrer à une démarche qui permettra de déterminer ce qu'est un milieu propice à l'appui des PME. Dans cette optique, il convient d'examiner trois aspects : la fonctionnalité, les acteurs et les objectifs du milieu.

#### **A. Fonctionnalité du milieu**

Nous distinguons deux types de milieu : le milieu cadre et le milieu guide.

- Le milieu cadre a pour fonction de procurer aux PME différents types d'aide relativement à un besoin ponctuel ou récurrent. Cette aide peut être gratuite ou quasi-gratuite.
- Le milieu guide remplit la fonction d'accompagnement et de suivi pour les PME. La vision de l'entreprise est ici générale, même si le problème semble cibler (par exemple un problème de transmission ou de succession). L'accompagnement peut être de nature marchande ou non marchande.

#### **B. Acteurs du milieu**

Le milieu comporte un nombre considérable d'acteurs. Certains auteurs s'élèvent d'ailleurs contre cette « densité institutionnelle » qui contribuerait à donner une image de « jungle » au milieu. D'autres, toutefois, estiment que cette densité prouve que le milieu est riche, et donc favorable à l'appui des PME. Si certains acteurs offrent de l'aide principalement à titre gratuit et que d'autres offrent essentiellement des services marchands, la plupart des acteurs de l'accompagnement utilisent souvent l'une et l'autre. Seules les entreprises de conseil sont nécessairement marchandes, même si tout ou partie de certaines de leurs prestations peuvent être prises en charge par un organisme de type public, et donc délivrées à titre gratuit à une PME.

On distingue trois grandes catégories d'acteurs :

- Les acteurs publics, soit des organismes liés à l'Etat, qui dépendent des ministères, des organismes interministériels, des organismes mis en place par les collectivités territoriales (provinces, régions, communautés d'agglomération, communes, etc.). Au-delà des organisations, il convient de mentionner les différentes mesures politiques adoptées en faveur des PME, telles que des crédits d'impôts ou des subventions.
- Les acteurs d'intermédiation, c'est-à-dire les institutions qui constituent des lieux permanents de rencontre pour les entreprises : les organismes consulaires (chambres de commerce, chambres de métiers), les organisations professionnelles, les entreprises engagées dans un partenariat avec des PME ( par exemple pour des opérations de portage en commerce international).
- Les acteurs privés, que sont les sociétés privées de conseil ainsi que les « experts » (experts-comptables ou avocats-conseil).

Les établissements d'enseignement et de formation, qui sont des acteurs publics ou privés, peuvent également soutenir les PME. Ainsi, les juniors-entreprises, services d'étudiants en management d'universités ou d'autres grandes écoles pilotées par leurs professeurs, offrent de l'aide aux PME, sous forme d'études de marché par exemple.

### **C. Objectifs du milieu**

Selon les objectifs qu'ils visent en matière d'accompagnement, les acteurs du milieu peuvent fournir deux formes d'appui :

- Un appui fonctionnel : aide à l'exportation, aide à l'innovation (en facilitant les transferts de technologie), aide au financement, aide au marketing (en faisant des études de marché), aide à la formation, au recrutement, etc. L'appui fonctionnel est relatif à une fonction précise de la PME ; il a donc un caractère partiel, pas nécessairement ponctuel. Ainsi, une entreprise peut bénéficier d'une aide à la formation plusieurs fois.
- Un soutien systémique : aide ou accompagnement à la création ou au développement de la PME, aide à la résolution de problèmes de franchissement de seuil, de transmission ou de cession de l'entreprise. Le terme systémique renvoie au caractère global de l'intervention des acteurs du milieu dans la dimension stratégique de la PME.

Le tableau ci-après récapitule les deux formes classiques d'appui dont bénéficient les PME. On constate que le clivage entre l'aide et

l'accompagnement n'est pas aussi tranché que peuvent le laisser croire les typologies classiques, tant du point de vue des objectifs que visent les acteurs du milieu que des modalités d'intervention qu'ils mettent en œuvre.

**Tableau XII.1 Deux formes d'appui dont bénéficient les PME**

<b>FORMES D'APPUI CARACTERISTIQUES DU MILIEU</b> Fonctionnalité	<b>AIDE</b>	<b>ACCOMPAGNEMENT</b>
Acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Milieu cadre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Milieu guide</li> </ul>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acteurs publics</li> <li>▪ Acteurs d'intermédiation</li> <li>▪ Acteurs privés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acteurs publics</li> <li>▪ Acteurs d'intermédiation</li> <li>▪ Acteurs privés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui fonctionnel</li> <li>▪ Soutien systémique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutien systémique</li> </ul>

## **12. 2. ACCOMPAGNEMENT EN TANT QUE FACTEUR DE REUSSITE D'UNE NOUVELLE ENTREPRISE**

Le motif de la création d'une entreprise peut être une occasion d'affaires, une impulsion, l'application d'une innovation, la création de valeur (Verstraete et Fayolle, 2005), voire de son propre emploi ( Vallat 2001, 2002, 2003 ), Quoi qu'il en soit, la création d'entreprise est un élément essentiel du dynamisme économique, générant des emplois. La pérennisation de ces créations, qui rend possible le passage de TPE (très petite entreprise), à PME (Petite et Moyenne Entreprise) est un enjeu majeur de l'accompagnement.

Dans cette section, après avoir établi les qualités d'un bon créateur d'entreprise, nous montrerons comment l'accompagnement permet de les développer. Nous entrerons dans le détail des moyens à mettre en œuvre pour l'accompagnement, puis nous présenterons quelques éléments qui contribuent à ce qu'il soit de qualité.

### **12.2.1. Caractéristiques d'un bon créateur d'entreprise**

Les entrepreneurs qui mettent sur pied des structures d'accompagnement au moment de la création d'une organisation expriment souvent des besoins que les chargés de mission de ces structures jugent

inoportuns. Cet écart entre les besoins qu'expriment les créateurs et les besoins réels provient du fait que les créateurs d'entreprises ne sont pas souvent des professionnels de la création. Ces structures d'accompagnement conseillent des personnes qui n'ont souvent aucune expérience dans ce domaine. Ainsi, lors du premier rendez-vous, les porteurs de projets sont souvent à la recherche de financement ou d'informations sur la forme juridique de l'entreprise ; ces deux éléments sont en réalité la résultante d'un processus de création (le bouclage d'un plan d'affaires) et ne doivent nullement être envisagés dans un premier temps.

Dès lors, nous tenterons ici de caractériser un bon projet, ce qui permet en creux de rendre viable un projet bancable. Ces considérations nous conduisent à explorer les qualités que doit réunir l'entrepreneur.

### **A. Créateur autonome**

Dans la théorie économique, et ce jusqu'à des développements récents, l'entrepreneur est une figure individuelle mue par un désir de profits, qu'on apparente facilement à un désir de puissance. Cette vision très particulière de l'entrepreneur provient de son statut de porte-drapeau du libéralisme. Joseph Schumpeter (1939) en donna une vision très claire de l'idéal type, vision encore largement partagée de nos jours. L'entrepreneur schumpétérien est animé par le désir de réussite personnelle. Ce « profit » provient de la mise en place réussie d'une innovation sur un marché. L'innovation peut être un nouveau produit ou une nouvelle combinaison du processus de production, comme le dit Schumpeter (1939) :

« Il crée sans répit car il ne peut rien faire d'autre[...], il ya d'abord en lui le rêve et la volonté de fonder un royaume privé, le plus souvent, quoique pas toujours, une dynastie[...]. Puis vient la volonté du vainqueur[...]. La joie enfin de créer une forme économique nouvelle est un troisième type de mobile. »

Le bref mais intense succès des jeunes entreprises Internet (start-up) à la fin des années 1990 actualise parfaitement la vision schumpétérienne de l'entrepreneur. Dans ce cas, l'image de l'entrepreneur, grand innovateur et moteur du capitalisme, ne résiste pas à l'épreuve des faits. Pourtant, la dimension solitaire (plus qu'individualiste) est une réalité. Ainsi, tous les organismes d'accompagnement insistent sur la nécessaire capacité d'adaptation de l'entrepreneur, sur son autonomie.

### **B. Créateur qui réunit différentes formes de capitaux**

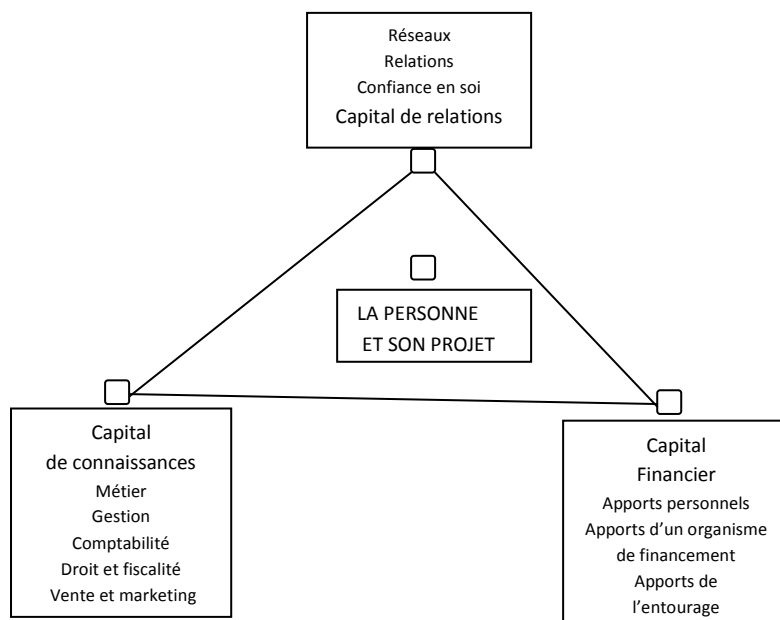
Boutillier et Uzunidis (1999) placent le capital social au cœur des dynamiques entrepreneuriales. Ces auteurs définissent le capital social

d'un entrepreneur comme « sa capacité à recenser et à évaluer tous les paramètres susceptibles d'influencer la réussite de l'aventure entrepreneuriale ». Avant d'aller plus loin, la notion de capital social mérite d'être précisée. Cette notion a d'abord été mise en avant par Bourdieu (1980) :

Le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance.

Sur ce modèle, Boutillier et Uzunidis expliquent que le capital social de l'entrepreneur s'organise autour de trois dimensions : un capital financier (ressources financières et canaux d'accès), un capital de connaissances (techniques, savoir faire métier, formation scolaire, apprentissage par la pratique) et un capital de relations (institutionnelles ou formelles, incluant la famille, les banques les autres entreprises, l'Etat, etc.). Dès à présent, une question s'impose : ces formes de capitaux sont-elles interdépendantes ? Plus précisément, existe-t-il une hiérarchie entre elle ? A l'aide de la figure XII.1, visualisons l'articulation de ces formes de capitaux pour tenter d'y répondre.

**Figure 12.1 Composantes du Capital Social de l'Entrepreneur**



La figure ci-dessus indique que le capital social s'équilibre plus ou moins autour de trois pôles : le capital financier, le capital de connaissances et le capital de relations. Il n'en reste pas moins vrai qu'ils n'interviennent pas forcément à la même étape de la création d'une

entreprise. Ainsi, le capital de connaissances, si nous nous bornons à considérer le métier, c'est-à-dire les compétences directement liées à l'activité professionnelle, est un préalable indispensable. Il est catastrophique de créer une entreprise lorsqu'on maîtrise mal son activité principale. Le capital de relations permet la mobilisation du capital financier. Il est possible de renforcer ce capital de relations par le développement de réseaux, notamment par le biais d'organismes d'appui dont le rôle est justement de faciliter l'accès à un capital financier.

Comme la figure triangulaire le suggère, il existe bien évidemment des interactions entre ces différentes formes de capitaux. Placé au centre de la pyramide se trouve le garant majeur de la pérennité de l'entreprise : une articulation pertinente entre le créateur et son projet. Une activité majeure du soutien à la création d'entreprise dans le processus d'accompagnement est de faciliter la mise en place de réseaux de relations.

Pour l'entrepreneur, faire partie d'un réseau est le moyen de trouver des clients, des fournisseurs et des partenaires commerciaux et financiers. C'est pourquoi la pérennité des entreprises créées par d'anciens salariés dans le même domaine d'activités (ou même par d'anciens chefs d'entreprise) est supérieure à celle de nouveaux venus. L'accompagnement joue ici un rôle majeur en ouvrant les portes de réseaux.

Dès lors que les caractéristiques d'un bon créateur ont été définies, l'accompagnement dans la création d'une entreprise consiste à faire converger l'entrepreneur réel avec le modèle.

### ***12.2.2. Objectifs de l'accompagnement***

L'objectif de l'accompagnement en matière de création d'entreprise est triple :

- s'assurer de l'adéquation entre la personne et son projet ;
- faire obtenir le capital social jugé minimal pour la pérennité du projet ; et
- mettre dans cette optique, le créateur en réseau avec ses partenaires commerciaux, financiers et institutionnels.

Bien entendu, tous les organismes qui se consacrent à l'accompagnement des créateurs d'entreprises ne travaillent pas sur l'intégralité des étapes du parcours du créateur. Pourtant, un objectif commun doit être poursuivi. Devant la multiplicité des organismes positionnés dans le champ de l'accompagnement, mais aussi au regard de la relative complexité du parcours de création (pour quelqu'un qui, répétons-le, n'est pas un professionnel de la création), il s'agit de rendre ce parcours de

création aussi fluide que possible, au risque de voir le porteur d'un projet se décourager et démarrer sans aide.

### ***12.2.3. Phases de l'accompagnement***

Tous les organismes d'accompagnement n'ont pas des activités d'accueil et de suivi similaires. Ces activités varient selon le type de population accueillie et le degré de sélectivité des dossiers. Certains organismes exigent du créateur potentiel un projet formalisé qui nécessite uniquement d'être finalisé. Cela implique que le créateur a réalisé une petite étude de marché et possède une formation suffisante pour construire un plan de financement et un budget. Lorsque l'organisme cible une population de chômeurs chroniques, des personnes handicapées par un faible niveau d'études, des prestataires de minima sociaux, bref des populations qui, à des degrés divers, se trouvent durablement en marge du travail, la nécessité d'un accueil personnalisé se fait sentir plus vivement.

Malgré ces variations, il est possible d'isoler des phases d'accompagnement qui font globalement consensus.

#### **A. Phase d'accueil**

La phase d'accueil peut être scindée en deux (certains parlent de pré-accueil et d'accueil). D'abord, il s'agit pour le créateur de se présenter : Quel est son parcours ? sa situation familiale ? Quels sont ses moyens financiers ? Quelle est l'histoire de sa relation avec sa banque ? Bien entendu, il convient de présenter aussi le projet : la nature du projet, l'histoire de sa conception, la motivation de l'entrepreneur par rapport au projet, l'état d'avancement du projet. On peut également demander au créateur ses attentes concernant l'accompagnement. Cette prise de contact va déboucher sur la validation de l'idée de la personne au moyen d'une brève étude d'opportunité.

Ce premier filtrage sert à écarter les projets les plus fantaisistes et les moins en adéquation avec la personne. L'accueil a pour fonction première de voir si la personne a la capacité de mener à bien son projet. Encourager une personne qui n'est manifestement pas en mesure de créer une entreprise (du fait de problèmes familiaux, d'une situation psychologique instable, etc.) est profondément irresponsable – surtout si la personne est dans une situation précaire – et va à l'encontre des objectifs mêmes de l'accueil, qui sont de vérifier :

- s'il y a effectivement adéquation entre la personne et son projet ; et
- si l'opération de création d'une entreprise a de bonnes chances d'être menée à terme et si le projet paraît viable.

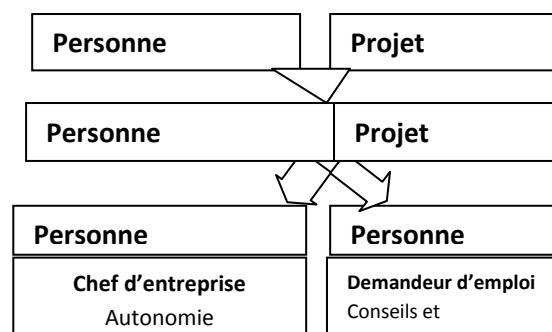
Cette deuxième sous-phase de l'accueil consiste à valider le projet par une étude de faisabilité-qui va se poursuivre dans la phase de conseil.

L'accompagnement suppose l'instauration de relations de confiance qui passent par une transparence totale de la part de l'organisme d'appui. Ce dernier doit monter ses objectifs et ses contraintes de manière à ce qu'ils soient intériorisés par le porteur de projet. Ainsi, un éventuel refus ne doit pas être ressenti comme une sanction. Il s'agit de montrer que, compte tenu de l'état actuel des choses, il n'est pas dans l'intérêt du porteur de projet de s'investir dans le processus de création d'une entreprise.

Le créateur est aiguillé dans la phase de conception de son projet. Il peut être orienté vers un organisme dont l'activité première est le conseil à la création (comme les bureaux de gestion-conseil), ou il peut élaborer intégralement le projet en interne. Il s'agit de pousser le créateur à prendre conscience par lui-même des faiblesses du projet, quitte à le retravailler ou à en changer. Dans l'idéal, à la sortie de la phase d'accueil, nous trouvons soit le créateur d'une entreprise, soit une personne qui a été conseillée dans son parcours professionnel ou dans sa recherche d'emploi (voir la figure 12.2).

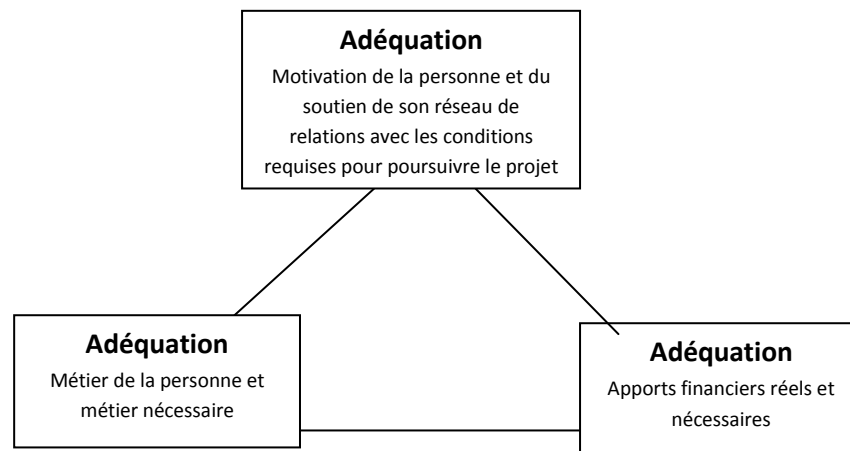
L'évaluation de la faisabilité n'est pas une phase autonome du processus d'accueil. Elle prend place en même temps que la vérification de l'adéquation entre la personne et son projet (voir la figure XII.3). Il s'agit de s'assurer non seulement que le porteur du projet possède les connaissances pour mener son idée à terme (évaluation du capital de connaissances), mais aussi qu'il détient un minimum de capital de relations et de capital financier. Ces deux dernières formes de capital pouvant être acquises plus au moins lors de la phase de conseil, le plus important reste de valider le métier de la personne.

**Figure 12.2 Processus d'accueil (adéquation personne-projet)**





**Figure 12.3. Processus d'accueil : étude de faisabilité**



## **B. Phase de conseil**

La phase de conseil ne se borne pas à aider le créateur à formaliser le projet. Il s'agit dans un premier temps de renforcer le capital de la personne, soit le capital financier, le capital de connaissances et le capital de relations. Ce renforcement passe par des apprentissages, notamment en matière de :

- gestion ;
- culture commerciale, soit sur le marché, sur l'environnement et sur la négociation commerciale.

Cet accompagnement-conseil peut prendre plusieurs formes dont la plus commune est le rendez-vous individuel. Cela ne doit pas faire oublier d'autres formes d'accompagnement, chacune ayant des atouts, soit les stages de formation, le recours à un parrain, la participation à des réunions de créateurs, etc.

L'accompagnement-conseil ne s'arrête pas forcément à la capitalisation de connaissances ; l'aide à la décision en est un aspect central. Vers quelle clientèle se focaliser ? Comment trouver des fournisseurs ? Comment diversifier les clients ? Où s'installer ? En signant quel type de bail ? Ces questions trouvent généralement des réponses dans les conseils formulés par l'accompagnateur.

Les démarches conduisent généralement à l'élaboration d'un plan d'affaires qu'on présente à un organisme de financement. En fait, la phase d'accompagnement-conseil est validée par le financement. Il convient donc de travailler en étroite collaboration avec les organismes de

financement, de manière à bien intérioriser leurs conditions et leur formalisme, à maximiser les chances de financement et à être capable de « rebondir » en cas de refus. Notons que l'accompagnement et le financement ne sont pas deux phases distinctes dans le parcours du créateur mais deux moments d'un même processus. En effet, l'obtention de fonds propres est très souvent un préalable à la création d'une entreprise, notamment pour constituer un fonds de roulement suffisant pour les premiers mois d'exercice.

Par ailleurs, l'accompagnement-conseil peut prendre la forme d'apports matériels, qui peuvent aller de l'accès à des outils informatiques ou à des salles de réunion jusqu'à l'hébergement dans des locaux (pépinière d'entreprises).

### **C. Phase de suivi**

Le financement constitue l'entérinement du projet et permet l'octroi de crédits ou l'apport en capital. Dans l'idéal, le créateur est suivi pendant les deux ou trois premières années d'exercice, qui sont celles où se produit la majorité des cessations d'activités des petites entreprises. Le suivi consiste à mettre en place un tableau de bord que l'entreprise doit soumettre régulièrement et qui permet au chargé de mission de prévoir les difficultés.

Dès qu'un indicateur du tableau de bord reflète un dysfonctionnement, le chargé de mission prend contact avec le créateur pour obtenir des explications sur la situation. Si le chargé de mission entrevoit des difficultés plus graves, il peut se rendre sur place et travailler avec le créateur sur une solution. Le réseau de l'organisme d'accompagnement peut être mis à contribution : d'autres créateurs peuvent être appelés pour épauler l'entreprise défaillante, par exemple en lui passant des commandes. De plus en plus, les organismes d'accompagnement organisent une forme collective de suivi au sein de cercle de créateurs. Ceux-ci se rassemblent plus au moins régulièrement pour suivre des modules de formation, échanger des expériences et, parfois, nouer des contacts commerciaux.

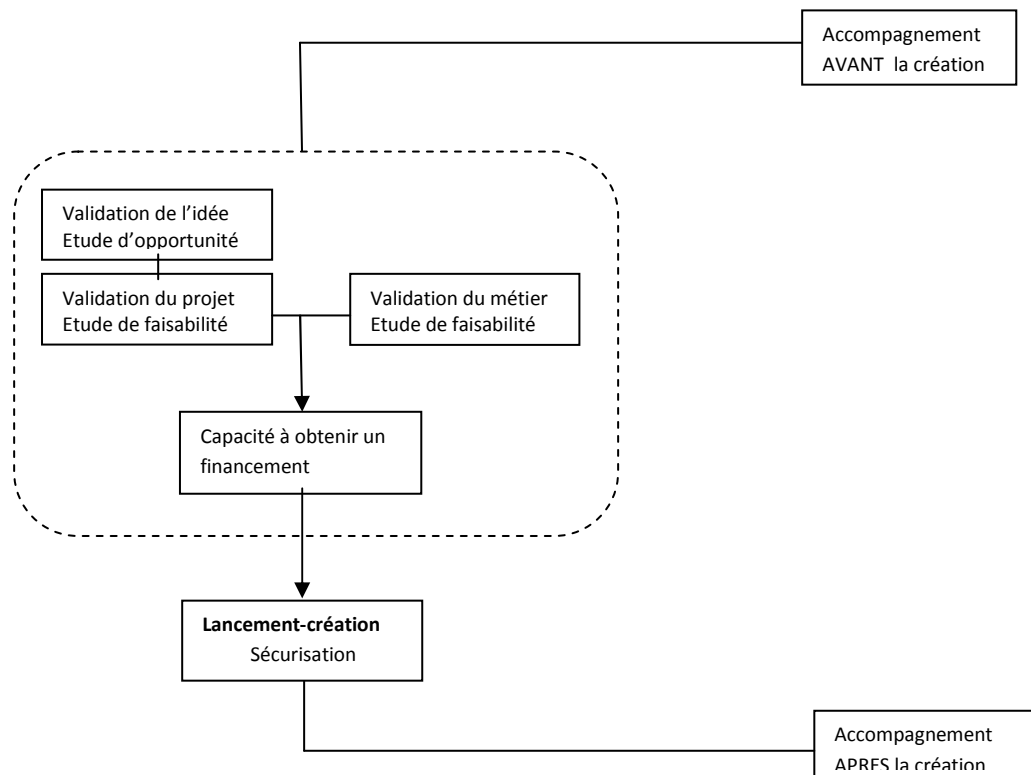
Cette phase, souvent le parent pauvre de l'accompagnement est indispensable non seulement pour assurer la pérennité de l'entreprise créée, mais aussi pour faciliter son développement. Pris dans son quotidien, l'entrepreneur risque de ne pas voir de nouvelles possibilités d'affaires, il peut tarder, par crainte de perdre du temps, à prendre certaines décisions (comme un recrutement). Il ne sait pas forcément où s'adresser pour demander des conseils précis ou solliciter une formation. Un suivi après la création peut apporter une aide dans ces questions.

Par-dessus tout, le regard distancié de l'accompagnateur et un suivi régulier constituent un atout pour l'entreprise. S'adresser à un organisme d'accompagnement quand la situation de l'entreprise est déséquilibrée s'avère généralement inutile car trop tardif – à moins de chercher une aide dans le processus de dépôt de bilan, fonction qui manque cruellement, tant la notion d'échec est perçue négativement.

#### D. Synthèse sur les phases d'accompagnement

Comme expliqué ci-haut, l'accompagnement d'entrepreneurs se déroule en trois phases : accueil, conseil et suivi. Ci-après, nous résumons leurs déroulement et objectifs généraux (figure XII.4 et au tableau XII.2)

**Figure 14 Phases de l'accompagnement**



**Tableau 12.1. Description des phases de l'accompagnement**

<b>ACTIVITES D'ACCOMPAGNEMENT</b>	<b>PHASE DE LA CREATION D'ENTREPRISE</b>	<b>OBJECTIFS MOYENS</b>	<b>DESCRIPTION GENERALE DE L'ACTIVITE</b>
Pré-accueil  <b>Accueil</b>	Idée	<b>Orientation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vérification de l'adéquation entre le créateur et son projet</li> <li>▪ Etude d'opportunité</li> <li>▪ Etude de faisabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Description du projet et de son état d'avancement</li> <li>▪ Connaissance de l'état d'esprit de la personne et de son environnement</li> <li>▪ Information sur les étapes et les acteurs de la création</li> <li>▪ Orientation vers les organismes d'appui</li> <li>▪ Réorientation de la personne au besoin</li> <li>▪ Début de la formalisation du projet</li> <li>▪ Evaluation de la faisabilité du projet</li> <li>▪ Adéquation entre le métier de la personne et le métier nécessaire au projet</li> </ul>
<b>Conseil</b>	<b>Projet</b> (la pertinence de l'idée a été testée)	<b>Viabilité du projet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aide à l'acquisition des trois formes de capital</li> <li>▪ Aide à la décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aide à l'acquisition du capital financier</li> <li>▪ Aide à l'acquisition du capital de connaissances</li> <li>▪ Aide à l'acquisition du capital relations</li> <li>▪ Aide à la prise de décision</li> <li>▪ Aide à la réalisation du projet</li> <li>▪ Apport en matériel ou en locaux</li> </ul>
<b>Suivi</b>	<b>Entreprise en activité</b>	<b>Pérennité de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pilotage, formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aide à l'organisation administrative</li> <li>▪ Aide à l'établissement du pilotage (évaluation et prévision)</li> <li>▪ Veille technologique et aide à l'acquisition d'informations stratégiques</li> <li>▪ Aide au développement stratégique</li> <li>▪ Formation continue</li> </ul>

#### **12.2.4. Qualité de l'accompagnement**

Nous avons exploré précédemment la notion d'accompagnement dans la création d'entreprise. Mais comment juger de sa pertinence ? Plusieurs éléments mis en avant par les responsables et les chargés de mission des organismes d'accompagnement semblent faire consensus en tant que constitutifs d'un accompagnement de qualité. Ils permettent notamment d'observer la vraie nature des prestations effectuées. Ainsi, un expert-comptable traditionnel ne réalise pas de l'accompagnement à notre sens : il est un prestataire de services, ce qui, bien sûr, ne préjuge en rien de son utilité.

Nous allons maintenant considérer ces éléments, de façon à clarifier la fonction d'accompagnement.

##### **A. L'accompagnement est centré sur la personne**

Le travail d'un expert-comptable est centré sur une prestation technique ; à la limite, peu importe l'identité, l'histoire, le projet de la personne qui amène ses comptes, l'expert-comptable ne se préoccupe pas de l'intégralité du projet mais du formalisme des comptes. L'accompagnement, lui, demande beaucoup de temps et de disponibilité. Pour aider à la réalisation du projet, il convient d'apprendre à connaître ce projet ainsi que la personne qui le porte. C'est grâce à plusieurs entretiens qu'une communication et une compréhension réciproques s'établiront. Le centrage sur la personne signifie aussi que cette dernière devra être perçue dans sa complexité et en regard de son environnement.

##### **B. L'accompagnement passe par la prise d'autonomie de la personne**

Il est plus facile et plus rapide d'agir à la place d'une personne que de l'aider à s'approprier une méthode. Certains soi-disant prestataires d'accompagnement rencontrent brièvement un créateur, recueillent rapidement de l'information et réalisent pour lui un plan d'affaires. Cette économie de temps, et donc d'argent, pour l'accompagnateur est fort préjudiciable au créateur, qui aura toutes les peines du monde à présenter son projet puisqu'il ne se le sera pas approprié complètement.

Pourquoi dépenser tant en investissement ? Comment boucler sa trésorerie ? Au bout de combien de temps les emprunts seront-ils remboursés ? Pourquoi choisir un véhicule à 25000 USD ou tant d'armoires frigorifiques ? Les réponses à ces questions sont claires pour le créateur qui maîtrise son projet. En revanche, ces mêmes questions, venant d'un banquier qui étudie un plan d'affaires, peuvent désorienter le créateur qui ne connaît pas bien son dossier. Au long de toutes les phases de

l'accompagnement, le maître mot est « faire faire » plutôt que « faire à la place de ». C'est l'unique moyen de permettre au créateur de s'approprier toutes les dimensions de son projet et, ainsi, de gagner en autonomie et en capacité à agir (sen, 1993,1999 et 2000).

### **C.L'accompagnement doit inclure le soutien en cas d'échec**

Dès l'accueil, l'accompagnateur doit être prêt à refuser un projet. En effet, une grande responsabilité est associée à un tel refus. Certains aspirants entrepreneurs fragiles peuvent percevoir la non-validation de leur projet comme une remise en question d'eux-mêmes. Ici encore, le créateur ne doit pas avoir un simple technicien en face de lui, mais quelqu'un capable de lui faire prendre conscience des insuffisances de son projet.

De la même manière, si le projet n'obtient pas de financement, l'accompagnateur doit travailler avec le créateur pour rectifier le tir. Il doit expliquer objectivement la raison de l'échec, sans tomber dans la facile opposition « organisme de financement capitaliste » contre « accompagnateur solidaire ». Enfin, si l'entreprise fait faillite, l'entrepreneur devrait pouvoir trouver des relais capables de l'accompagner dans une phase pénible, tant sur le plan juridico-administratif que sur le plan personnel.

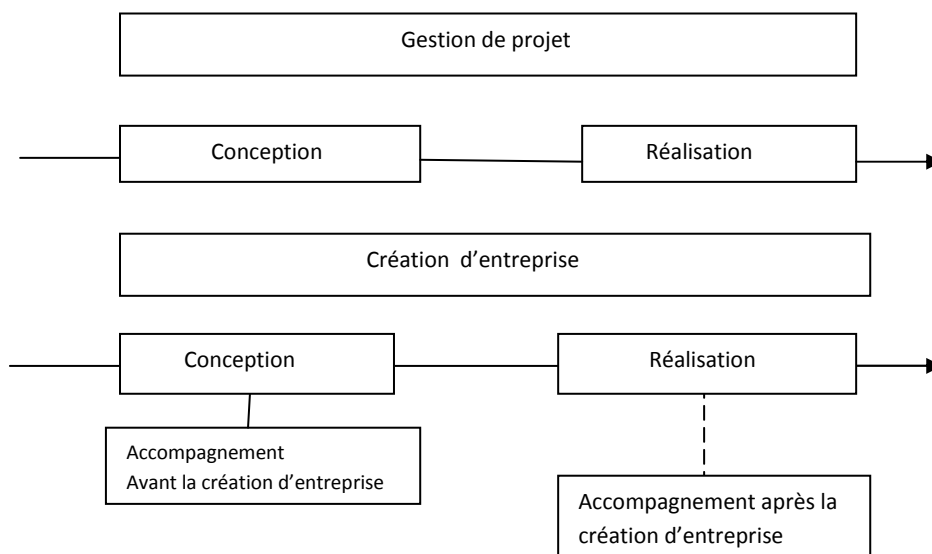
### **D.L'accompagnement doit être professionnel, quel que soit le client**

On a longtemps eu tendance à considérer que l'accompagnement dans la création d'entreprise par les chômeurs ou les personnes en difficulté relevait de compétences plus sociales qu'économiques. Or, même si les facultés d'écoute et de compréhension sont essentielles à l'accompagnateur – notamment face à une clientèle de chômeurs-créeurs-, les qualités professionnelles en matière de création d'entreprise demeurent primordiales. Les organismes qui se sont fait accompagner par des apprentis ou d'autres personnes motivées mais sans compétences propres en ce domaine se sont vite aperçus que les accompagnateurs apprenaient beaucoup, mais que ce n'était pas précisément l'objectif. Les organismes qui se sont fait accompagner par des apprentis ou d'autres personnes motivées mais sans compétences propres en ce domaine se sont vite aperçus que les accompagnateurs apprenaient beaucoup, mais que ce n'était pas précisément l'objectif. Les créateurs attendent des réponses rapides et professionnelles, sinon ils ne reviennent pas car ils n'ont pas de temps à perdre.

### E. La gestion du projet relève de l'accompagnement

La mise en œuvre d'un projet est aussi importante que sa conception. En effet, un cadre d'entreprise qui concevrait des projets sans jamais les réaliser serait fort mal perçu ! or la majorité des dispositifs d'accompagnement sont prévus pour la période de la conception (avant la création) et non pour celle de la réalisation (après la création). Pourtant, la gestion de projet fait bel et bien partie de l'accompagnement, comme le montre la figure XII.5

**Figure 12.5 accompagnement dans la création d'entreprise et gestion de projet**



Les pistes d'amélioration de l'accompagnement de la nouvelle entreprise que nous avons présentées ont pour objectif premier le bien-être des créateurs, qu'ils mènent à bien le processus de création ou non. La diversité des besoins de la nouvelle entreprise n'est qu'un élément de la complexité du métier d'accompagnateur qui doit intervenir tant sur des aspects techniques que relationnels, tout en gardant à l'esprit le fondement de cette relation : sa dimension humaine.

La pérennisation de nouvelles entreprises, qui a de fortes incidences en matière de création d'emplois, est un enjeu majeur de l'accompagnement avant, mais aussi après la création. Les organismes qui offrent un accompagnement dans la création d'entreprise visent à adapter les projets à l'environnement et à renforcer le capital social des créateurs. La diversité des projets et des situations ne doit pas occulter quelques constantes en matière de qualité d'accompagnement.

Ce point consacré à l'accompagnement d'entrepreneurs, comme facteur de pérennisation de nouvelles entreprises, clôture ce douzième et dernier chapitre de notre cours.



---

## **ANNEXE 1.**

### **SUJETS DE TRAVAIL PRATIQUE (5 POINTS)**

---

#### **I. INSTRUCTIONS**

L'une des rubriques retenues pour évaluer les étudiants dans le cadre de ce cours est le travail pratique individuel que chacun d'eux devra présenter.

Celui-ci devra être retourné à l'instructeur deux mois après la fin du cours.

Les sujets à traiter devront être tirés au sort conformément à la procédure qui sera précisée très prochainement.

Pour chacun des thèmes retenus, le travail à faire consistera à développer une pensée critique de : 20 pages. Celle-ci devra être articulée sur des axes suivants:

- A. Définition des concepts
- B. Importance et domaines d'application des concepts
- C. Caractéristiques et unités de mesure des concepts
- D. Relations entre les concepts : causalité ou corrélation?

Dans la rédaction de ce travail, les présentes notes constituent tout simplement une base de référence ou une fondation de l'édifice.

Il est donc vivement recommandé à l'étudiant de faire preuve d'aptitudes exceptionnelles de recherche. Il devra donc :

- consulter plusieurs sources;
- confronter différents arguments proposés par ces sources et
- retenir par rapport au thème de l'étude une ou deux perspectives concurrentes qui présenteraient un attrait pour un test empirique.

De même, la bibliographie sommaire sélectionnée par l'instructeur et présentée dans le présent support est donnée à titre indicatif. Les étudiants devront la compléter sur base de leurs recherches. Pour ce faire, le recours à l'Internet sera d'un précieux atout et représentera un «

plus» dans l'évaluation finale du travail présenté par l'étudiant.

## **II. THEMES**

2.1. Sur les généralités sur l'entrepreneuriat et la première partie

2.1.1. Le créateur et la culture entrepreneuriale dans la société contemporaine : place et rôle

2.1.2. L'entrepreneuriat: conceptualisation et typologie.....

2.1.3. Le rôle de la crédibilité de l'acte dans la décision de création de l'entreprise

2.1.4. Le rôle de la faisabilité de l'acte dans la décision de création de l'entreprise

2.1.5. Le rôle de la disposition à l'action dans la décision de création de l'entreprise

2.1.6. Le rôle de la discontinuité dans la décision de création de l'entreprise

2.3.6. La société et la performance en création d'entreprise

2.3.7. Le business plan et la performance de l'entreprise

2.3.8. Le cycle de développement et la performance de l'entreprise

2.3.9. Le profil du créateur et la performance de l'entreprise

2.3.10. La stratégie et la performance de l'entreprise : le rôle du choix de l'activité

2.3.11. La stratégie et la performance de l'entreprise : le rôle du choix de la localisation

2.3.12. L'environnement externe et la performance de l'entreprise

2.3.13. Le créateur, les parties prenantes et la performance de l'entreprise

2.3.14. Le créateur, l'occasion d'affaires et la performance de l'entreprise

2.3.15. La capacité entrepreneuriale, les ressources et la performance de l'entreprise.

### **Remarque finale :**

Tel qu'il est conçu, le présent travail peut constituer le premier chapitre du Travail de Fin de Cycle (TFC) que vous êtes appelé à présenter à la fin de votre premier cycle d'études en Sciences Economiques et de Gestion. Ainsi, pour les étudiants qui souhaitent réaliser leur Travail de Fin de Cycle dans le domaine de l'entrepreneuriat, une opportunité leur est, ici,

offerte par la conversion du présent travail pratique en premier chapitre de leur TFC et la poursuite de celui-ci par la rédaction de deux autres chapitres consacré respectivement à la présentation du champ d'application et de la méthodologie du travail (chapitre 2) et à l'analyse empirique à travers l'application du concept étudié au champ d'application retenu (chapitre 3).

---

## TABLE DES MATIERES

---

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	1
<b>I.OBJECTIFS ET ORIENTATION</b> .....	1
<b>II. BIBLIOGRAPHIE</b> .....	2
<b>III. EVALUATION</b> .....	2
<b>CHAPITRE I : GENERALITES SUR L'ENTREPRENEURIAT</b> .....	3
1.1. DEFINITION DES CONCEPTS D'ENTREPRENEUR ET D'ENTREPRENEURIAT.....	3
1.1.1. <i>Entrepreneur</i> .....	3
1.1.2. <i>Entrepreneuriat</i> .....	4
1.2. PLACE DE L'ENTREPRENEUR DANS LA SOCIETE .....	6
1.3. NECESSITE DU DEVELOPPEMENT DE LA MENTALITE ENTREPRENEURIALE .....	7
1.4. ORGANISATION DU MANUEL .....	9
<b>PREMIERE PARTIE : APPROCHES THEORIQUES SUR LA CREATION DE L'ENTREPRISE</b> .....	11
<b>CHAPITRE II : APPROCHE FONDAMENTALISTE DE CREATION DE L'ENTREPRISE</b> .....	14
2.1. THE « TRAIT APPROACH » .....	14
2.1.1. <i>Le besoin d'accomplissement (Achievement motivation-need for achievement)</i> .....	14
2.1.2. <i>L'internalité du lieu de contrôle (Locus of control)</i> .....	15
2.1.3. <i>La propension à la prise de risque ( Risk-taking propensity)</i> .....	15
2.2. LE MODELE DE SHAPERO .....	16
2.2.1. <i>La discontinuité ou déplacement, variable de situation</i> .....	17
2.2.2. <i>La crédibilité de l'acte, variable sociologique</i> .....	18
2.2.3. <i>La faisabilité de l'acte, variable économique</i> .....	20
2.3. MODELE DE BELLEY.....	21
2.3.1. <i>Définition d'une opportunité</i> .....	21
2.3.2. <i>L'origine des opportunités</i> .....	22
<b>CHAPITRE III : APPROCHE CONTINGENTE DE CREATION DE L'ENTREPRISE</b> .....	24
3.1. NOTION DE LA CONTINGENCE EN SCIENCES DE GESTION ET EN ENTREPRENEURIAT .....	24
3.1.1. <i>En sciences de gestion</i> .....	24
3.1.2. <i>En entrepreneuriat</i> .....	24
3. 2. DEFINITION DE L'ENTREPRENEUR.....	25
3.3. CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR QUI REUSSIT .....	28

<b>CHAPITRE IV : APPROCHE PROCESSUELLE DE CREATION.....</b>	<b>31</b>
<b>DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>31</b>
4.1. LE PASSAGE DE LA CONTINGENCE AU PROCESSUS .....	31
4.2. LE COMPORTEMENT ENTREPRENEURIAL .....	32
4.3 LA NOTION D'ORGANISATION EMERGENTE .....	36
4.3.1. <i>La nouvelle approche.....</i>	36
4.3.2. <i>La formation de l'organisation .....</i>	37
4.3.3 <i>Les caractéristiques des organisations émergentes .....</i>	39
<b>CHAPITRE V : APPROCHE STRATÉGIQUE DE CREATION DE</b>	
<b>L'ENTREPRISE .....</b>	<b>41</b>
5.1 CRITIQUE DES MODELES ANTERIEURS SUR LA CREATION D'ENTREPRISE .....	41
5.2. MODELE STRATEGIQUE DE CREATION DE L'ENTREPRISE .....	44
<b>DEUXIEME PARTIE : MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE CREATION</b>	
<b>DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>46</b>
<b>CHAPITRE VI : INITIATION DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL : DE</b>	
<b>L'IDÉE DE CRÉATION AU PLAN D'AFFAIRES. ....</b>	<b>48</b>
6.1. LE CREATEUR DE L'ENTREPRISE .....	49
6.1.1. <i>Typologie générale des créateurs et organisation .....</i>	49
6.1.2. <i>Typologie croissance- autonomie .....</i>	52
6.2. L'IDEE DE CREATION DE L'ENTREPRISE .....	56
6.2.1. <i>Méthodes de recherche de l'idée.....</i>	56
6.2.1.1. Méthodes scientifiques .....	56
6.2.1.1. Autre méthodes.....	58
6.2.2. <i>Nature de l'idée.....</i>	60
6.2.2.1. Absence quasi total d'innovation .....	60
6.2.2.2. Innovation relative .....	61
6.2.2.3. Innovation maximum .....	63
6.3. LA RENCONTRE DU CREATEUR ET DE L'IDEE. ....	64
6.3.1. <i>Vie professionnelle.....</i>	65
6.3.1.1. Travail classique .....	65
6.3.1.2. Travail de laboratoire. ....	66
6.3.2 <i>Loisirs .....</i>	66
6.3.3 <i>Observation de l'environnement .....</i>	67
6.4. L'OPPORTUNITE, LE MODELE ET LE PLAN D'AFFAIRES .....	69
6.4.1. <i>L'opportunité d'affaires .....</i>	69
6.4.1.1. Distinction entre idée et opportunité d'affaires .....	70
6.4.1.2. Processus d'exploitation (ou mise en valeur) d'opportunité d'affaires.....	70
6.4.2. <i>Le « modèle d'affaires» ou « business model » .....</i>	72

6.4.2.1 Définitions du modèle d'affaires .....	73
6.4.2.2. Origine.....	73
6.4.2.3. Valeurs, conventions et parties prenantes .....	73
6.4.3. <i>La mise en œuvre du plan d'affaires (ou business plan)</i> .....	75
6.4.3.1. Définition et importance du plan d'affaires .....	76
6.4.3.2. Point de vue et critères de décision des investisseurs. ....	77
6.4.3.3. La structure du plan d'affaires. ....	78
<b>CHAPITRE VII : LA DÉMARCHÉ STRATÉGIQUE DE CRÉATION DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>81</b>
7.1. LE CREATEUR ET LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE .....	82
7.2. LES BASES DE LA STRATEGIE DE CREATION DE L'ENTREPRISE.....	83
7.2.1. <i>Les objectifs</i> .....	83
7.2.2. <i>L'organisation</i> .....	85
7.2.3. <i>L'environnement</i> .....	87
7.2.3.1. Variable de situation (discontinuité ou déplacement) .....	87
7.2.3.2. Variable sociologique (crédibilité de l'acte) .....	88
7.2.3.3. Variable économique (faisabilité de l'acte).....	88
7.2.4. <i>L'activité</i> .....	89
7.2.4.1. Les chercheurs d'opportunités .....	89
7.2.4.2. Les sources d'opportunités.....	90
7.3. STRATEGIE POUR LA NOUVELLE ENTREPRISE.....	90
7.3.1. <i>Les stratégies possibles</i> .....	91
7.3.1.1. Les stratégies de la grande entreprise.....	91
7.3.1.2. Les stratégies de la PME.....	93
7.3.1.3. Les stratégies de la nouvelle entreprise.....	97
7.3.2. <i>La mise en œuvre de la stratégie</i> .....	106
7.3.2.1. La notion de stratégie émergente.....	107
7.3.2.2. La stratégie entrepreneuriale.....	108
7.3.2.3. La planification .....	109
7.4. LE LIEN ENTRE LA STRATEGIE ET LA PERFORMANCE DE LA NOUVELLE ENTREPRISE. ....	110
<b>CHAPITRE VIII : LE COMPORTEMENT DE L'ENTREPRENEUR.....</b>	<b>113</b>
8.1. PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE DU COMPORTEMENT DE L'ENTREPRENEUR .....	113
8.2. CARACTERISTIQUES DE L'ACTIVITE ENTREPRENEURIALE .....	116
8.2.1. <i>Volume et rythme de travail</i> .....	116
8.2.2. <i>Brièveté, variété et fragmentation de l'activité</i> .....	117
8.2.3. <i>Préférence pour l'action</i> .....	117
8.3.4. <i>Importance de la communication verbale</i> .....	118
8.3.4.1. Le courrier .....	118
8.3.4.2. Le téléphone et les réunions non programmées. ....	118

8.3.4.3. Les réunions programmées (RP) .....	119
8.3.4.4. Importance de la communication verbale .....	120
8.3.4.5. Les tournées .....	120
8.3.4.6. Les Fax .....	121
8.3.5. <i>Le cadre</i> .....	121
8.3.6. <i>Droits et devoirs</i> .....	122
8.3.7. <i>La solitude</i> .....	123
8.4. ROLES PROFESSIONNELS DU TRAVAIL ENTREPRENEURIAL.....	124
8.4.1. <i>Rôles interpersonnels</i> .....	124
8.4.1.1. Le cadre comme symbole .....	125
8.4.1.2. Le cadre comme leader.....	125
8.4.1.3. Le cadre comme agent de liaison .....	125
8.4.2. <i>Rôles liés à l'information</i> .....	126
8.4.2.1. Le cadre comme observateur actif .....	126
8.4.2.2. Le cadre comme diffuseur .....	127
8.4.2.3. Le cadre comme porte-parole .....	127
8.4.3. <i>Rôles décisionnels</i> .....	128
8.4.3.1. Le cadre comme entrepreneur.....	128
8.4.3.2. Le cadre comme régulateur .....	128
8.4.3.3. Le cadre comme répartiteur des ressources.....	129
8.4.3.4. Le cadre comme négociateur .....	130
8.5. ASPECT CONTINGENT DE L'ACTIVITE ENTREPRENEURIALE .....	132
8.5.1 <i>Influence de l'environnement</i> .....	132
8.5.1.1. La taille de l'organisation .....	132
8.5.1.2. La branche d'activité .....	135
8.5.2. <i>Influence du travail lui-même</i> .....	135
8.5.2.1. Le niveau hiérarchique.....	135
8.5.2.2. La fonction.....	136
8.5.3. <i>Influence de la personne</i> .....	137
8.5.4 <i>Influence de l'évolution du poste avec le temps</i> .....	139
8.5.4.1. Les structures périodiques .....	139
8.5.4.2. Le cycle changement-stabilité.....	140
8.5.4.3. La nouvelle structure du poste .....	140
8.5.4.4. La période de menace.....	141
8.5.4.5. Les évolutions sociétaires .....	141
8.5.5. <i>Modèle de Jean DELPEUCH et Anne LAUVERGEON</i> .....	142
8.5.5. <i>Journée type du créateur</i> .....	146

### **TROISIEME PARTIE: DEVENIR ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**

<b>NOUVELLEMENT CREEE</b> .....	<b>150</b>
---------------------------------	------------

## **CHAPITRE IX : LES CARACTÉRISTIQUES DE LA PÉRIODE DE DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE ET LE CONCEPT DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ..... 151**

9.1. LES CARACTÉRISTIQUES DE LA PÉRIODE DE DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE...	151
9.1.1. <i>Apports et limites des théories du développement de la firme</i> .....	151
9.1.2. <i>Caractéristiques de la période qui suit la création d'une entreprise</i> .....	155
9.1.2.1. Bornage du processus entrepreneurial .....	156
9.1.2.2. Fragilité et mises à l'épreuve de l'entreprise nouvellement créée .....	161
9.2. LE CONCEPT DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE .....	166
9.2.1. <i>Signification Générale du Concept de Performance</i> .....	166
9.2.2. <i>Signification stricte de la performance de la nouvelle entreprise</i> ..	167

## **CHAPITRE X : EVALUATION ET EXPLICATION DE LA PERFORMANCE EN CREATION DE L'ENTREPRISE ..... 168**

10.1. EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA NOUVELLE ENTREPRISE .....	168
10.1.1. <i>Choix d'indicateurs de mesure de performance de la nouvelle entreprise</i> .....	168
10.1.2. <i>Explication de la Performance de la Nouvelle Entreprise</i> .....	180
10.1.2.1. Théorie de Sandberg et Hofer. ....	180
10.1.2.2. Théorie de Mc Dougall, Robinson et Denisi .....	181
10.1.2.3 Théorie de Davidson .....	182
10.1.2.4. Théorie de Chandler et Hanks .....	183
10.1.2.5. Théorie de Verstraete Thierry et Saporta Bertrand .....	185

## **CHAPITRE XI : COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES ET RÔLE CENTRAL DU CRÉATEUR PENDANT LES PREMIÈRES ANNÉES DE LA CRÉATION ..... 187**

11.1 NOTIONS DE COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES .....	187
11.2. LIEN ENTRE COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE .....	188

## **CHAPITRE XII : ACCOMPAGNEMENT DES CRÉATEURS D'ENTREPRISES. FACTEURS DE PÉRENNISATION DE NOUVELLES ENTREPRISES ..... 192**

12.1. NOTION SUR L'ACCOMPAGNEMENT DES CRÉATEURS D'ENTREPRISES ET LES CONCEPTS ASSOCIÉS. ....	192
12.1.1. <i>Délimitation et différence entre Accompagnement et Aide à la création de l'entreprise</i> .....	192
12.1.2. <i>L'accompagnement, aide et milieu propice à l'appui aux PME.</i> .....	193



<b>12. 2. ACCOMPAGNEMENT EN TANT QUE FACTEUR DE REUSSITE D'UNE NOUVELLE</b>	
<b>ENTREPRISE .....</b>	<b>195</b>
<b>12.2.1. Caractéristiques d'un bon créateur d'entreprise .....</b>	<b>195</b>
<b>12.2.2. Objectifs de l'accompagnement .....</b>	<b>198</b>
<b>12.2.3. Phases de l'accompagnement.....</b>	<b>199</b>
<b>12.2.4. Qualité de l'accompagnement.....</b>	<b>205</b>
<b>ANNEXE 1.....</b>	<b>209</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>212</b>