

# Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios

Sylvie SAMMUT

Maître de Conférences

Laboratoire Gestion et Cognition

Université Paul Sabatier Toulouse III

115 route de Narbonne

31077 Toulouse cedex 4

e.mail : sammut@cict.fr

## Résumé

L'auteur propose une définition de la phase de démarrage permettant la construction d'une grille d'analyse stratégique de cette étape de développement. Les fondements systémiques de l'analyse ainsi que son positionnement diachronique conduisent à l'élaboration de scénarios de démarrage.

## Introduction

Le phénomène de la création d'entreprises est, en France et dans la plupart des pays industrialisés, un champ de réflexion et d'action particulièrement dynamique, bien qu'encore relativement jeune et diffus. Les enjeux tant sur les plans de la création d'emplois que du renouvellement des richesses ont été mis en exergue dans des sociétés restées longtemps insensibles à tout traitement visant à juguler la montée du chômage. Pour autant, même si l'impact de la création d'entreprises en termes d'apport net d'emplois reste difficile à mesurer et mérite quelques précautions d'analyse, le phénomène entrepreneurial n'en demeure pas moins porteur d'intérêts multiples tant économiques, sociaux que politiques. « Bien que beaucoup d'académies aient tenté par le passé de maintenir leur indépendance, il n'a jamais été possible de séparer la vie intellectuelle et scientifique de la politique. On sent bien que la recherche en gestion recoupe toujours des grandes questions sociales dont la dimension politique n'est jamais absente... » (Usunier, Easterby-Smith, Thorpe, 1993 : 57). Ce phénomène tend à s'accroître jour après jour en entrepreneuriat même si ce « thème ne trouve pas vraiment sa place dans l'une ou l'autre des divisions classiques de la gestion (...) ; la gestion étant l'affaire de grandes entreprises, la création est un épiphénomène sans importance » (Vickery, 1985 : 17).

Sur le plan de la recherche, en effet, l'intérêt croissant porté à la création d'entreprises, au sens général du terme<sup>1</sup>, n'a conduit que récemment au développement de travaux de recherche spécifiques dans le domaine de l'entrepreneuriat puisque le champ de recherche commence seulement à se structurer au début des années 1970. Cela étant, le phénomène de la création d'entreprises devient, avec le temps, une demande sociale et économique dans la mesure où l'Etat, les collectivités locales, les grandes entreprises par le phénomène de l'essaimage, les sociétés de capital-risque, les sociétés d'assurance, les créateurs et démarreurs d'entreprises, pour ne citer que les principaux acteurs, sont demandeurs et font connaître leurs attentes. Les formations universitaires se multiplient, l'éclosion d'incubateurs dans l'enceinte même des universités, etc., sont autant d'éléments témoignant du dynamisme du champ.

Pour autant, nonobstant ces élans constatés sur les plans académique et de la formation (plus récemment), les taux d'échecs à la création et au démarrage ne faiblissent pas ; dès lors, malgré les multiples actions menées en faveur de la création d'entreprises, il importe de se demander dans quelles mesures il est possible de contribuer à l'explicitation du phénomène entrepreneurial. Par exemple, doit-on appréhender la phase de démarrage<sup>2</sup> comme une succession d'actions logiques, séquentielles, et systématiques, à l'instar de nombreux auteurs, ou doit-on la considérer, à l'inverse, comme un processus dont les bornes ne sont pas strictement définies a priori ? Si le démarrage n'est pas défini par des limites temporelles quasi exclusivement fondées sur des paramètres quantitatifs, quels autres paramètres pourraient contribuer à sa compréhension ?

Dans cette perspective de contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise, nous positionnerons notre travail dans le champ entrepreneurial (1.) avant d'aborder les fondements du processus grâce à la construction d'un système de gestion et de scénarios (2.).

<sup>1</sup> Nous englobons ici, sous ce vocable, la création d'entreprise au sens strict du terme, c'est-à-dire la phase de montage du projet de création et la phase de démarrage, i.e. la concrétisation dans l'action.

<sup>2</sup> L'acte entrepreneurial ne peut en aucun cas se limiter aux phases de création et/ou de démarrage. Cette dernière étape est un angle d'attaque permettant d'aborder le champ.

## 1. Contexte entrepreneurial et positionnement

« L'entrepreneuriat, bien qu'ancien dans la pratique<sup>3</sup>, est un nouveau champ de recherche scientifique. Le statut actuel de la recherche en entrepreneuriat reflète une discipline préparadigmique cherchant identité et légitimité » (Carsrud et Johnson, 1989 : 21). Ces propos, rajoutés aux appels lancés par Vesper (1980), Gartner (1990) puis Bygrave et Hofer (1991) vers la construction de modèles et de fondements théoriques, montrent qu'il devient ardemment nécessaire de baliser le champ. Une dizaine d'années nous séparent de ces propos, mais si l'on considère que la majorité des publications sont anglo-saxonnes, nous pouvons considérer que la France est encore très en retard en la matière<sup>4</sup>. Néanmoins, une communauté scientifique est en train de se constituer et de s'organiser dans notre pays ; en témoigne la création de colloques spécifiques et de revues scientifiques.

### 1.1. Un ancrage dans le champ de l'entrepreneuriat

Trois courants, pour ne citer que les principaux, peuvent être mis en exergue pour qualifier le champ entrepreneurial dans lequel toute contribution à la réflexion théorique dans le domaine se positionne de façon exclusive, ténue ou distancée.

- Le premier tient au primat de l'entrepreneur dans l'acte entrepreneurial : le débat ouvert entre Carland et Gartner, opposant l'approche par les traits ou les faits selon lequel on naîtrait entrepreneur ou on le deviendrait, a permis de relancer les études typologiques, fonctionnalistes et descriptives. L'intérêt est évident lorsque l'on s'interroge sur la définition de pratiques facilitant l'encadrement et le développement de l'entrepreneuriat persistant.
- Le deuxième courant fait référence aux notions d'échec et de succès et, plus globalement, aux facteurs clés de succès (FCS) empruntés à la stratégie. La difficulté se situe non seulement dans le caractère parfaitement subjectif de ces notions, mais encore, et cela en est la résultante, dans l'absence de consensus définitionnel en la matière.
- Le troisième courant, le plus ancien, est placé dans une perspective évolutionniste : la création effective de l'entreprise est censée se conclure par le déclin de l'entreprise ; entre ces deux étapes de début et de fin programmée, l'entreprise, si elle veut survivre, est condamnée à voir sa taille augmenter. Ces modèles métamorphosis supposent un schéma de développement simplifié à tendance universaliste<sup>5</sup>. Les courants mobilisés ici sont principalement issus de la théorie des organisations et plus particulièrement ceux utilisant la métaphore du cycle de vie ou l'analogie biologique<sup>6</sup>. L'action délibérée et la contingence sont donc peu admises : en privilégiant une vision globaliste et uniformisée du développement de l'entreprise, les organisations sont considérées, à un même stade donné de développement, comme un groupe homogène : le caractère général est préféré à la spécificité contextuelle. Ces travaux restent intéressants lorsque l'on veut appréhender la globalité du processus et conserver le caractère longitudinal de l'analyse. Mais, en revanche, les phases les plus exposées à l'échec, comme peut l'être celle du démarrage par exemple, ne sont pas approfondies car fondues dans un long continuum.

Or, c'est bien au cours de la phase de démarrage que s'annoncent d'énormes difficultés, dans la mesure où l'on quitte la situation confortable et sans risque du virtuel pour s'affronter au réel souvent peu amène. Le corpus théorique ne s'est que rarement aventuré dans le franchissement de ce cap crucial, lui préférant la phase précédente, comme si la seule pertinence du montage du projet pouvait garantir la pérennisation de l'entreprise dans le proche futur. Nous adhérons en partie à l'idée selon laquelle l'efficacité et la qualité de la phase de création facilitent un passage plus serein de démarrage ; néanmoins, nous considérons qu'il faut d'abord bien connaître la spécificité de cette étape de développement pour en maîtriser les contours, en tirer des enseignements et s'en servir pour densifier sa réflexion lors du montage du projet.

Cette maîtrise de la phase de démarrage passe par la définition de ses contours ; aussi, avons-nous proposé une définition du processus de démarrage fondé sur une base très qualitative, nous démarquant ainsi de concepts par trop normatifs, comme l'atteinte d'un certain âge (ou d'un âge certain : entre 3 et 5 ans) et le franchissement du seuil de rentabilité. Nous considérons, en effet, que la phase de démarrage se termine lorsque le dirigeant fait preuve d'une conscience stratégique, c'est-à-dire adopte une gestion systémique, engage un transfert organisationnel et est en mesure de dépasser (ou a déjà atteint) le seuil de rentabilité (Sammut, 1995).

Cette définition montre que le cheminement n'est pas identique selon que l'apprentissage de la conscience stratégique est rapide ou non, facile ou laborieux, etc. ; dès lors, la longueur de l'étape ne peut être aussi précise que celle indiquée dans la littérature. Bien au-delà de l'analyse unidimensionnelle et quelque peu déterministe de l'analyse classique, notre positionnement se fonde donc sur l'intégration de causalités multiples.

<sup>3</sup> Nous ne rappellerons pas ici l'influence profonde d'auteurs comme Cantillon, Say, ou Schumpeter dans le champ de l'entrepreneuriat.

<sup>4</sup> Paturel R., Etat des thèses en Stratégie, colloque des IAE, Nantes, 1998.

<sup>5</sup> Les travaux de A. Godener sont intéressants sur ce point.

Godener A., La survenue de seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises industrielles en croissance, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, 1996.

<sup>6</sup> Voir, par exemple, les travaux de Greiner (1972), Basire (1976), Quinn et Cameron (1983), Vargas (1984), Adizes (1991).

## 1.2. Un positionnement constructiviste

Saisir l'évolution du processus passe par la compréhension des interrelations existant entre ses différentes composantes, mais il s'agit aussi de se demander pourquoi elles interagissent et comment elles évoluent. Ce mouvement continu, sans cesse « revitalisé » par le processus même de transformation des différents composants, donne une place fondamentale à la dimension temporelle. L'émergence d'une nouvelle entreprise engendre la construction d'un système multipolaire complexe qui se forme et se transforme en fonction des événements et opportunités, dans des processus dialectiques. C'est donc parce que le système existe en tant qu'unité que des qualités vont émerger de l'entreprise et qu'une synergie, positive ou négative, va se développer.

Le changement perpétuel, latent ou actif, est l'une des caractéristiques de l'approche contingente ; cette dernière se démarque de l'analyse systémique classique selon laquelle le changement est induit par « une crise, une rupture plus ou moins profonde qui engendre la transformation du système » (Bouchikhi, 1990 : 77).

Le système de valeur, propre à chaque entrepreneur, joue un rôle de filtre et donne à chaque acteur un schème cognitif évoluant au cours du processus de développement en fonction de différents paramètres tels que : l'environnement perçu, l'expérience acquise, l'apprentissage effectué, l'émergence organisationnelle (...). Le constructivisme se fonde sur une progression incrémentale et continue : les étapes se succèdent à des rythmes hétérogènes. Dès lors, il tient compte de l'aléa, de l'événement, de l'intention. Comment ne pas appréhender ces paramètres dans le cadre de la création d'entreprise, au sens large du terme ? Nier l'intention reviendrait à penser que la création de valeur, consécutive à la création d'entreprise, ne peut être que fortuite ou contrainte. L'opposition déterminisme vs constructivisme s'étiole au profit du constructivisme dans le cadre entrepreneurial dans la mesure où l'entrepreneur, au même titre que le projet qu'il construit et développe, est au centre même de la réflexion et de l'action (dialogique sujet/objet). Il est le personnage central plus encore dans ces étapes de développement que dans aucune autre. L'entrepreneur se construit une représentation des éléments qui l'entourent en fonction de son vécu et du contexte environnemental dans lequel il se situe à un moment donné. Dès lors, pour certains dirigeants, un problème donné sera simple et résolu très facilement ; pour d'autres, en revanche, un problème de même nature apparaîtra plus compliqué et générateur de bouleversements stratégiques importants. Ainsi, il ne peut y avoir ni déterminisme absolu ni autonomie parfaite, pas plus qu'innéisme du savoir ou empirisme exclusif, mais apprentissage continu généré par les échanges réalisés avec le milieu dans lequel l'individu pioche une grande partie de son savoir. « La nature d'une réalité n'est révélée ni par ses stades initiaux, ni par ses stades terminaux, mais par le processus même de transformation » (Piaget, 1979 : 23).

## 1.3. Les répercussions sur le plan stratégique

C'est grâce à l'expérience acquise, que l'entrepreneur découvre l'importance de « l'interprétation des signes qu'émettent les autres acteurs » tant internes qu'externes à l'organisation (Martinet, 1993 : 65). Ainsi, « il prend conscience du double jeu de la décision qui simplifie, ferme des voies, mais ouvre conjointement des futurs possibles et de nouvelles complexités ».

Par conséquent, le système émerge et se construit de sa propre initiative et de celle de ses composants. La richesse qui s'extrait de ce magma amplifie l'inconnu, l'aléatoire, l'incertain. C'est la raison pour laquelle il serait bien imprudent et par trop présomptueux de penser que l'on peut en saisir et en comprendre toute la signification, mais au moins peut-on tenter de la rendre intelligible (Le Moigne, 1990).

Morin (1990: 178) trouve une solution dans la stratégie et nous adhérons à cette idée : « la complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire (...) (parce qu'elle) est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain ». La dimension stratégique devient donc essentielle dès les premiers instants de réflexion au projet d'entreprise et, qui plus est, pendant la phase de démarrage ; en effet, « la complexité en stratégie est un programme et une méthode de connaissance. Programme qui refuse de voir la stratégie réduite à une approche mécaniste, balistique, objective, enfermable dans une programmation détaillée mais qui l'inscrit, au contraire dans le riche paradigme de l'action sociale complexe, c'est-à-dire de l'interaction entre sujets dotés de représentations, de pouvoirs, d'intentions, de contextes différents » (Martinet, 1993 : 63). Le comportement stratégique et l'action « ne peuvent être acquis qu'en faisant l'expérience de la complexité. (...) Plus son expérience [du dirigeant] s'enrichit, plus il découvre l'importance de l'attention de la vigilance, de l'interprétation des signes qu'émettent les autres acteurs internes comme l'environnement. Plus il développe son aptitude à conjoindre, à faire jouer ensemble des contraires, voire ce qu'il percevait jusqu'alors de façon contradictoire ». (p. 65)

Sur le plan du démarrage, cela permet au dirigeant de la jeune entreprise de s'imprégner de cette complexité ; nous considérons que la potentialité à agir efficacement est conditionnée par sa capacité à concevoir et percevoir l'interconnexion tant entre l'interne et l'externe qu'entre les ressources dont il dispose et les activités qu'il propose. Plus le dirigeant est conscient de l'existence de ces cinq pôles (entrepreneur, organisation, activités, ressources financières, environnement), plus sa marge de manœuvre est grande et son action décisive.

## 1.4. Les conséquences en termes de processus

La métaphore du potier, présentée par Mintzberg, montre le caractère évolutif du processus. De même que l'argile se transforme sur le tour, façonné par les mains de l'artisan, le processus se modèle au fur et à mesure des apprentissages, des opportunités et des contraintes. Dès lors, il ne peut y avoir un unique processus dérivé de la seule volonté de son initiateur ; les processus sont des développements combinant à la fois l'action délibérée et l'imprévu. « Tous les processus d'élaboration de la stratégie marchent sur deux jambes, celle de la stratégie délibérée et celle de la stratégie émergente. Car, un processus d'élaboration de la stratégie purement délibéré exclurait l'apprentissage, de la même façon qu'un processus d'élaboration de la stratégie émergente exclurait le contrôle. Poussées dans leurs extrêmes limites, aucune de ces deux approches n'a beaucoup de sens » (Mintzberg, 1990: 57). Selon que l'un des composants prédomine l'autre dans le temps, se succèdent donc des périodes de stabilité et des périodes de changement. « L'élaboration d'une stratégie pose un dilemme fondamental car il s'agit de concilier les forces de la stabilité et celles de changement, d'obtenir une concentration de l'effort et un meilleur fonctionnement, tout en s'adaptant à un environnement externe changeant sans perdre contact » (Mintzberg, 1987-88 : 100).

Ainsi, la véritable difficulté consiste à détecter les petites discontinuités de façon à ne pas les laisser grossir et saccader le processus de mutations profondes. Car, pour Mintzberg, « gérer une stratégie, c'est surtout gérer la stabilité et non le changement (...). Cela consiste moins à promouvoir le changement qu'à savoir quand il faut le faire » (p. 102). Or, de même que le « stratège découvre des stratégies autant qu'il les crée », l'ouverture d'esprit et l'attention demeurent essentiels pour conserver le contact tant interne qu'externe. Il ne s'agit donc pas de prôner le changement à tout va ou de résister à celui-ci, mais de concilier les deux : « les managers qui sont obsédés soit par le changement soit par la stabilité finissent toujours par nuire à leur organisation. (...) Comme le potier devant son tour, l'organisation doit comprendre le passé si elle veut contrôler son avenir » ( p. 104).

Dès lors, pour reprendre les propos de Martinet (1991 : 231-233), « la stratégie cherche à donner à l'acteur des degrés de liberté, mais elle n'est efficace que si elle épouse les circonstances. Elle poursuit donc l'autonomie et non l'indépendance », de façon à « toujours conjuguer la réalisation des intentions et l'assimilation d'actions imprévues qui vont découvrir des chemins nouveaux. (...) Toute énonciation de stratégie délibérée fait naître des comportements et des actions non strictement souhaités et qui de façon incrémentale feront émerger une stratégie différente, ou que toute tentative d'homogénéisation déclenche des processus d'hétérogénéisation. Il est donc nécessaire que la réflexion soit capable de penser la coexistence des contraires, leur ago-antagonisme, leur équilibrage, et que soient privilégiées les stratégies bi-polaires, paradoxales, incluant par exemple une dose accrue de centralisation de certaines décisions et, simultanément, plus d'actions décentralisées. C'est sans doute le prix à payer pour simplifier et gérer la complexité ». (p. 234)

Au total, le processus de démarrage est donc une suite d'événements non seulement compliqués, car difficiles à résoudre, mais surtout complexes, car impliquant différents éléments. On ne peut décrire le développement d'une organisation dans le temps en occultant l'environnement, les membres de l'organisation, la personnalité de l'entrepreneur, son expérience personnelle, ainsi que sa capacité non seulement à apprendre de ses expériences, d'en tirer les leçons, mais aussi d'en appliquer les conséquences. Beaucoup reste à faire pour banaliser cette conception du processus. La notion de temps implique des contextes différents ; l'invariance n'est donc pas envisageable. Ainsi, chaque entreprise connaît un processus de démarrage particulier, vérifiant l'une ou l'autre des caractéristiques suivantes : progression unitaire, multiple, cumulative, conjonctive ou récurrente (Van den Daele, 1969, 1974 ; Flavell, 1972). Le processus de démarrage apparaît donc comme une combinaison dans le temps de ces différentes particularités.

## 2. De la construction du système de gestion à l'élaboration de scénarios de démarrage

Certains problèmes sont récurrents, d'autres se greffent à des problèmes émergents pour générer une difficulté supplémentaire, etc. Il n'y a donc pas de cheminement linéaire mais des scénarios plus ou moins discontinus engendrés par des contextes différents. Le temps représente, par conséquent, une notion fondamentale longtemps ignorée par la littérature ; on accorde désormais au sablier une valeur stratégique dans le développement de l'entreprise.

### 2.1. Le système de gestion de la petite entreprise en phase de démarrage

L'analyse de la littérature nous présente certains éléments favorisant la réussite ou, en revanche, précipitant la défaillance de l'entreprise. Ces paramètres sont proposés dans les tableaux suivants que nous analyserons ci-après.

Tableau 1 : Les éléments favorisant le succès de l'entreprise

Paramètres	Auteurs / THEMES
<b>ENTREPRENEUR</b>	
Parents entrepreneurs	Collins, Moore (1964) ; Gilmore (1971) ; Cooper (1971) ; Mescon, Montanari (1981) ; Duchesneau, Gartner (1990) ; Létowski (1993)
Expérience	Vesper (1980) ; Van de Ven, Hudson, Schroeder (1984) ; Gartner (1985) ; Kochanski, Kombou (1988) ; Bird (1989) Lorrain, Raymond (1991) ; Megginson, Scott, Megginson (1991) ; Birley, Westhead (1992) ; Doutriaux (1992) ; Létowski (1993) ; Box, White, Barr (1993)
Capacité d'apprentissage	Massacrier, Rigaud (1984) ; Le Marois (1985) ; Bird (1989) ; Gibb, Davies (1990) ; Woo, Cooper, Nicholls-Nixon, Dunkelberg (1990) ; Bruyat (1993) ; De La Ville (1993) ; Létowski (1993)
Contrôle de la situation	Brockhaus (1980) ; Fredrickson, Mitchell (1984) ; Brockhaus, Horwitz (1986) ; Sandberg (1986) ; Box, White, Barr (1993)
Affaire bien définie	Timmons (1982) ; Vesper (1980) ; Gibb, Ritchie (1982) ; Van de Ven et alii (1984) ; Duchesneau, Gartner (1990) ; Megginson et alii (1991)
Gestion efficace du temps	Bird (1989) ; Megginson et alii (1991) ; Woo, Cooper, Nicholls-Nixon, Dunkelberg (1990)
<b>ENVIRONNEMENT - ACTIVITÉS</b>	
Etude de marché	Hoad, Rosko (1964) ; Vesper (1980) ; Van de Ven et alii (1984) ; Timmons, Smollen, Dingee (1985) ; Lorrain, Dussault (1988)
Utilisation de professionnels ; suivi	Hoad, Rosko (1964) ; Liles (1974) ; Land (1975) ; Cooper (1982) ; Van de Ven et alii (1984) ; Duchesneau, Gartner (1990) ; Smalborne (1990) ; Viennet (1990) ; Birley, Westhead (1992) ; Létowski (1993)
Gestion efficace de l'information	Megginson et alii (1991) ; Woo, Cooper, Nicholls-Nixon (1991)
Développement de réseaux ; partenariat	Ronstadt (1984) ; Timmons, Smollen, Dingee (1985) ; Gibb, Davies (1990) ; Szarka (1990) ; Gibb (1993)
Pénétration agressive du marché	Weiss (1981) ; Miller, Camp (1985) ; MacMillan, Day (1987)
<b>RESSOURCES FINANCIÈRES</b>	
Preneur de risque modéré	Collins, Moore (1964) ; Webster (1976) ; Van de Ven et alii (1984) ; Bird (1989) ; Gibb, Davies (1990) ; Duchesneau, Gartner (1990)
Obtention de capitaux en quantité suffisante	Megginson et alii (1991)
<b>ORGANISATION</b>	
Spécialisation des employés	Van de Ven et alii (1984) ; Duchesneau, Gartner (1990)
Délégation, participation à la prise de décision	Van de Ven et alii (1984) ; Duchesneau, Gartner (1990) ; Sexton, Bowman-Upton (1991)

La réussite de l'entreprise peut donc être reliée, selon la littérature, à la gestion des activités, de l'environnement, de l'organisation émergente, des ressources financières, et à la personnalité ou au comportement de l'entrepreneur. Les facteurs précipitant l'échec de l'entreprise peuvent être repérés selon une même typologie.



Tableau 2 : Les éléments favorisant la défaillance de l'entreprise

Paramètres	Auteurs / THEMES
<b>ENTREPRENEUR</b>	
Manque d'expérience	MacMillan et alii (1985) ; Vesper (1980) ; Cooper et alii (1986) ; Duchesneau, Gartner (1990) ; Hashell et Holmes (1989) ; Létowski (1993)
Manque de compétences	Le Marois (1985) ; Hashell et Holmes (1989)
Manque de motivation	Létowski (1993)
Formation insuffisante	Capiez (1990)
<b>ENVIRONNEMENT - ACTIVITÉS</b>	
Niche stratégique impropre	Khan et al. (1982)
Insuffisante diversification de la clientèle	Le Marois (1985) ; Létowski (1993)
Stratégie de distribution inadaptée	Bruno et alii (1987)
Difficulté de ciblage de la clientèle	Fourcade (1985) ; Cooper et alii (1986) ; Segal et alii (1988)
Gamme de produit trop étroite	Létowski (1993) ; Segal et alii (1988)
<b>RESSOURCES FINANCIÈRES</b>	
Capitaux propres insuffisants	Bruno et alii (1987) ; Cooper et alii (1986) ; Duchesneau et al. (1990) ; Laitinen (1992)
Crise de liquidité	Fourcade (1985) ; Dun-Bradstreet (1981) ; Le Marois (1985) ; Létowski (1993)
<b>ORGANISATION</b>	
Equipe inefficace	Bruno et alii (1987) ; Vesper (1980)
Manque d'esprit d'équipe	Fourcade (1985)
Manque de cohésion	Kamm et al. (1993)

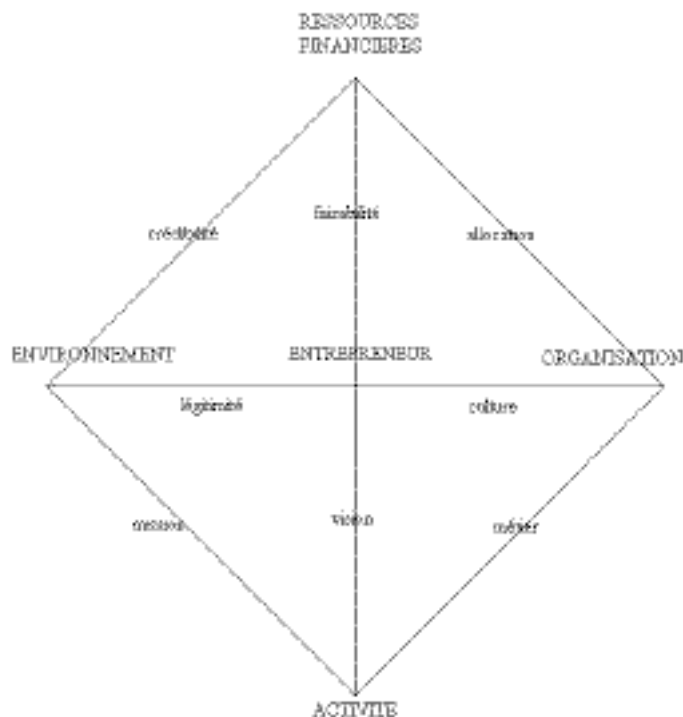
L'examen de ces deux tableaux nécessite quelques précautions d'analyse.

La plupart des auteurs ont appréhendé la réussite ou l'échec sur des fondements unidimensionnels ; en effet, l'une ou l'autre des deux situations opposées est quasi exclusivement fonctionnelle. En outre, les deux résultats, le succès ou l'échec, ne sont pas définis par la grande majorité des auteurs cités. Enfin, la dimension binaire, succès ou échec, semble peu pertinente dans la mesure où elle repose sur une trop forte subjectivité des acteurs. Nous considérons, en revanche, que les appréciations de la réussite et de l'insuccès sont contingentes, non uniformes et multidimensionnelles. Qui plus est, rien ne permet d'affirmer qu'une difficulté majeure à l'instant  $t$  est annonciatrice de défaite inéluctable en  $t+n$ . Bien au contraire, un échec peut se transformer en succès ultérieur dans la mesure où celui qui l'a subi sait en tirer les conclusions et se remettre rapidement en question.

La compréhension de la phase de démarrage implique donc la prise en considération, non pas exclusive comme le laisseraient penser les tableaux 1 et 2, mais simultanée des cinq variables-clés : l'entrepreneur, les ressources financières, l'environnement, l'organisation, les activités<sup>7</sup>. Ces cinq composants principaux caractérisent, du fait même de leur interaction, le système de gestion de l'entreprise jeune de petite dimension.

<sup>7</sup> Ou, plus généralement, l'activité.

Figure 1 :  
Le système de gestion finalisé de la petite entreprise en phase de démarrage



L'entrepreneur a donc une place centrale dans le système de gestion de l'entreprise en phase de démarrage : le système est, par conséquent, finalisé au travers de l'expression de ses buts. Il est pentapolaire ; ses constituants principaux (entrepreneur, organisation, activité, environnement, ressources financières) sont interreliés par des éléments intermédiaires (crédibilité, faisabilité, vision, culture, ...) qui lui confère une cohérence d'ensemble évolutive. C'est donc de ces interactions que naît la quintessence de la grille systémique.

Depuis le démarrage effectif de l'activité jusqu'au franchissement du cap, le dirigeant de l'entreprise connaît une multitude de problèmes d'intensité plus ou moins élevée qu'il s'agit de résoudre pour ne pas hypothéquer les efforts de pérennisation jusque là déployés. Aussi, après avoir montré, dans le développement précédent, la prégnance relative de chacun des pôles du système de gestion de l'entreprise jeune, il s'agit de comprendre désormais comment les problèmes s'enchaînent dans le temps. Se pose, en effet, la question de savoir quels sont les éléments déclencheurs de la transformation et de l'évolution du système de gestion.

## 2.2. L'émergence de scénarios de démarrage

Notre raisonnement est fondé sur une chronologie des problèmes rencontrés par les différentes entreprises depuis le démarrage de leur activité. L'enquête sur le terrain a été réalisée, selon la méthode de l'étude de cas approfondie, auprès de douze petites entreprises jeunes âgées de un an et demi à sept ans ayant une activité manufacturière dans les secteurs de l'agro-alimentaire et de la fabrication d'instruments médicaux et de précision. Nous avons porté notre attention sur les problèmes susceptibles, par leur intensité, de remettre en cause la survie de l'entreprise. Nous considérons que, dans la majorité des cas, un problème jugé crucial à un moment donné ne peut pas conserver cette même intensité indéfiniment. Sa crucialité impose une résolution immédiate à défaut de quoi l'entreprise risque de périr. Par conséquent, un problème chronique possède, selon nous, une intensité moindre puisque l'entreprise existe toujours malgré la persistance de cette difficulté. Cela étant, un problème crucial à un moment donné peut être résolu, disparaître puis réapparaître avec une intensité toute aussi aiguë ; dès lors, il sera cité à deux reprises.

Nous avons demandé aux dirigeants de nous exposer chaque problème perçu comme remettant en cause la survie de leur entreprise de façon à comprendre le pourquoi et le comment de la succession de ces difficultés. Ainsi, chaque problème cité dans le développement à venir est situé à tel ou tel moment du développement de l'entreprise non pas depuis sa naissance jusqu'à sa résolution, mais au moment de son apparition jusqu'à ce qu'un autre problème directement ou indirectement engendré par le précédent ou par une attitude du dirigeant à son égard, se manifeste.

Chaque histoire, chaque processus de création, comme chaque gestion d'entreprise, sont particuliers dans la mesure où,

sur le plan de l'expérience professionnelle et personnelle du dirigeant, sur le plan de l'organisation mise en place, des activités développées, des ressources financières mises en jeu, de la pression environnementale, etc., les données ne sont pas homogènes. De plus, tout événement peut être perçu différemment, des incidents de parcours sont susceptibles d'apparaître, des désillusions poindre, etc. Autant de paramètres nous incitent à considérer chaque démarrage comme un cas d'espèce. Dans ce souci du respect de la diversité, nous avons néanmoins tenté de repérer certaines similitudes parmi les différents cas d'entreprises étudiés. Nous proposons donc une typologie permettant de caractériser le démarrage en fonction de l'évolution du système de gestion au cours du processus. Cela a pu être réalisé sur la base des problèmes cruciaux perçus par les dirigeants, i.e. remettant en cause la survie de leur entreprise. Pour chaque cas, nous montrons une transformation du système de gestion en mettant en valeur la partie du système la plus exposée. Ce découpage forcément arbitraire<sup>8</sup> peut avoir tendance à dénaturer le caractère dynamique du processus. Nous en avons conscience ; néanmoins, nous pensons que ce procédé permet de mieux comprendre, outre la systématique du phénomène, le caractère diachronique du processus : le système évolue et se transforme dans le temps.

C'est ainsi qu'en tentant de rapprocher ces histoires singulières<sup>9</sup>, nous avons relevé, au-delà du caractère inéluctablement contingent, des processus de développement, sinon identiques, au moins comparables et parfois même semblables. Ces récurrences constatées tant dans la nature des problèmes perçus, dans leur mode de résolution, que dans leur enchaînement et la contamination des différents pôles du système de gestion, nous confortent dans l'idée qu'il existerait des scénarios de démarrage. Quatre scénarios ont été repérés sur la base des problèmes perçus et exposés par les dirigeants et sur les caractéristiques des cinq composantes du système de gestion : entrepreneur, ressources-financières, environnement, organisation, activité. Pour chaque scénario, les variables-clés du système de gestion seront exposées. A chaque fois que les problèmes ressentis par les dirigeants menacent la survie de l'entreprise et concernent un ou plusieurs pôles de ce système, nous l'avons schématisé, en caractère gras, par la lettre représentant la(les) variable(s)-clé(s) atteinte(s) : E = entrepreneur, RF = ressources financières, ε = environnement, O = organisation, A = activité.

### 2.2.1. Le scénario de démarrage incrémental

Le système de gestion de l'entreprise poursuivant un scénario de démarrage incrémental réunit les caractéristiques suivantes :

Entrepreneur : réactif-actif, technicien, peu commercial  
 Ressources Financières : très faibles à la création  
 Environnement : étroit, peu concurrentiel  
 Organisation : embauche maîtrisée, recherche de cohésion  
 Activité : plurielle par nécessité

Deux entreprises sur douze suivent un processus de démarrage similaire. L'une se situe dans le secteur agro-alimentaire, l'autre dans la fabrication d'instruments médicaux et de précision. Le scénario de démarrage est incrémental lorsque le processus de démarrage est soumis à une succession d'essais-erreurs. Le processus est long et saccadé de multiples problèmes du fait de la précipitation dans la création, l'entrepreneur se hasardant dans la direction d'une entreprise sans avoir préalablement complètement élaboré son produit. Il en découle un processus non linéaire qui favorise, certes, l'apprentissage d'un dirigeant généralement jeune et inexpérimenté à la création et à la gestion d'entreprise, mais qui génère également un démarrage lent et éprouvant.

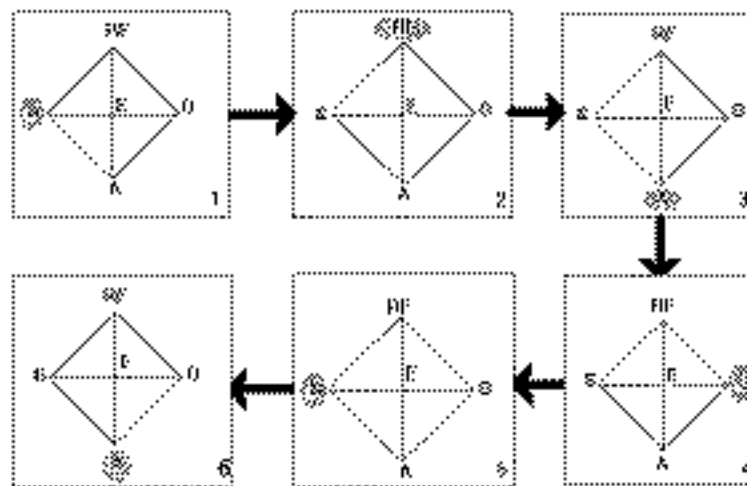
L'enchaînement des problèmes cruciaux rencontrés par cet entrepreneur, comme pour l'ensemble des dirigeants satisfaisant aux caractéristiques des cinq pôles du système de gestion, est le suivant.

<sup>8</sup> Deux biais se superposent : celui du chercheur qui interprète les propos des dirigeants, même s'il entend retranscrire avec le plus de fidélité possible le discours de ses interlocuteurs ; celui du découpage d'un processus en une succession de temps forts qui masque la dimension évolutive du phénomène.

<sup>9</sup> Le lecteur attentif aura remarqué, dans l'explicitation des scénarios, certains emprunts réalisés dans les publications suivantes. Sammut S., *Jeune entreprise, la phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan, Paris, 1998. Sammut S., « Démarrage de la petite entreprise, crucialité, grille d'analyse et scénarios », *Innovations*, n° 12, juin 2000, p. 59-84.



Figure 2 :  
Scénario de démarrage incrémental



Technicien de haut niveau, le néo-dirigeant tâtonne et a beaucoup de mal à trouver sa place sur le marché (évolution 1). Les ressources financières engagées dans l'entreprise ayant été sous-estimées, l'entreprise survit difficilement et accumule les découverts (évolution 2). Cette difficulté à trouver des fonds suffisants accentue cet incrémentalisme, d'autant que la vocation première de l'entreprise, la mise au point d'un procédé innovant, est suspendue à l'injection de ressources financières supplémentaires. Le retard accumulé dans l'adaptation du procédé implique le développement d'une activité secondaire purement « alimentaire » (évolution 3) mais indispensable à la survie de l'entreprise. La mise au point de ce procédé innovant implique un investissement temporel et intellectuel important, ce qui nécessite l'embauche de personnel (évolution 4). Cette embauche permet à l'entrepreneur de développer son projet et de le commercialiser en l'adaptant aux besoins et à l'évolution du marché (évolutions 5 et 6).

Ce type de démarrage, quoique très évolutif en termes de problèmes rencontrés, reste assez maîtrisable dans la mesure où le dirigeant, conscient de ses faiblesses, imprime à l'entreprise une grande flexibilité qui lui permet de réagir promptement avant que l'intensité du problème ne paralyse l'activité de l'entreprise outre mesure. Cette incessante recherche de cohésion entre le savoir-faire et la mission imprime à l'entrepreneur une caractéristique particulière : nous le qualifions de « réactif-actif ». Réactif, car s'adaptant sans cesse, voire subissant parfois, les contretemps dus à l'élaboration de son nouveau procédé, il demeure néanmoins très actif dans la mesure où il cherche à provoquer un emballement commercial en relançant périodiquement ses clients et en se démenant pour en convaincre d'autres. La tâche n'est pas aisée car, bien que le marché soit généralement peu concurrentiel, il n'en demeure pas moins très étroit, ce qui ne facilite ni la profusion d'informations ni l'abondance de clients. Une solution passe donc par le développement de l'éventail d'activités et des compétences du personnel, de façon à élargir l'assise concurrentielle de l'entreprise sur le marché.

### 2.2.2. Le scénario de démarrage progressif

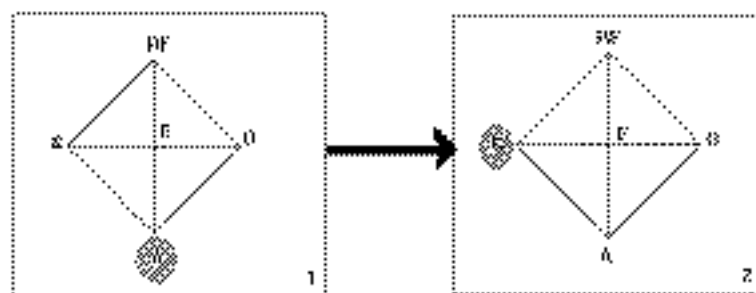
Le démarrage progressif implique une évolution lente du processus. L'entreprise se caractérise généralement par une double activité, l'une générant une forte marge, mais nécessitant un fonds de roulement très important, l'autre permettant une livraison rapide et un délai de paiement tout aussi bref, mais ne fournissant qu'une marge faible. Alors que dans le scénario précédent le caractère émergent du processus découlait, pour une large part, d'un déficit informationnel à la base de la création, le démarrage progressif se caractérise par une information quasi parfaite ante et post création.

En effet, très informés, d'une part parce qu'ayant déjà travaillé dans le même secteur et, d'autre part, du fait d'une création longuement mûrie, les dirigeants ont pris le temps d'étudier leur marché et d'évaluer les potentialités de la nouvelle entreprise. Conscients des caractéristiques inhérentes à chaque activité et à chaque marché, ils dirigent néanmoins leur entreprise avec des ressources financières limitées car disposant d'un capital de départ peu étoffé. Nous qualifions ces entrepreneurs de « proactifs-contraints » : proactifs car ils anticipent au mieux les différents événements susceptibles de perturber leurs activités et restent parfaitement informés des agissements de la concurrence, des attentes de leurs clients, des savoir-faire nouveaux, des desiderata de leurs employés, mais contraints dans la mesure où démarrant avec peu de capital, ils ne peuvent développer leurs activités qu'en réinvestissant chaque année.

Deux des trois entreprises se situent dans le domaine médico-chirurgical, l'autre est issue du milieu de la transformation de fruits et légumes. Malgré ces différences, nous avons constaté des similitudes au niveau des variables-clés composant le système de gestion de l'entreprise :

Entrepreneur : proactif-contraint  
 Ressources Financières : faibles, mais le dirigeant en est conscient dès la création  
 Environnement : peu accessible  
 Organisation : peu développée  
 Activité : plurielle

Figure 3 :  
Scénario de démarrage progressif



Les dirigeants suivant un scénario progressif exercent un métier au sein duquel les activités sont plurielles, mais tous les savoir-faire ne sont pas exploités dès l'installation, pour ne pas aggraver une situation financière précaire. Aucune dépense non absolument nécessaire n'est engagée, de sorte que le pôle ressources financières, même s'il est souvent en danger, n'est pas prégnant. En revanche, le choix des activités (évolution 1) à développer en priorité, par rapport à celles que l'on laisse momentanément de côté, est crucial car peut remettre rapidement en question cet équilibre déjà instable. Ce problème est crucial dans la mesure où la clientèle visée par l'une ou l'autre des activités est très différente : dans le premier cas, le marché est étroit mais la concurrence est faible, dans le second le marché est large et très concurrentiel. Le démarrage est progressif lorsque l'entreprise choisit, dans un premier temps, de développer l'activité la moins lucrative, mais permettant de fidéliser une clientèle plus nombreuse. Après avoir accepté de rester modeste, l'entrepreneur consent, parce qu'il en a désormais les moyens, à revoir ses ambitions à la hausse. Dès lors, se pose le problème de la recherche de nouveaux débouchés (évolution 2) permettant le développement des activités laissées en sommeil jusqu'alors.

### 2.2.3. Le scénario de démarrage chaotique

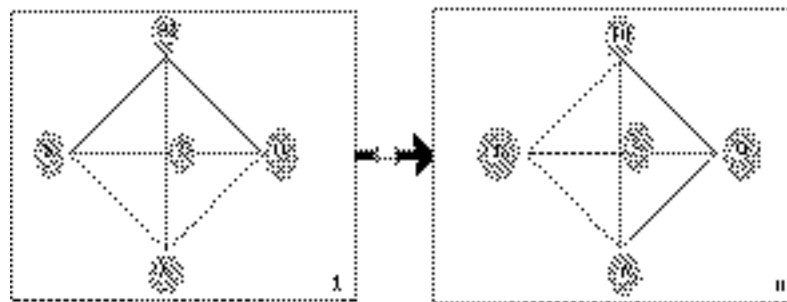
Trois entreprises, deux dans l'agro-alimentaire et une dans la fabrication d'instruments médicaux sont confrontées à des problèmes extrêmement divers, fortement rapprochés dans le temps, très intenses et aux ramifications multiples. Les symptômes repérés sont d'une effrayante complexité. Pour chacun de ces cas, il est très difficile, voire impossible de repérer un quelconque instant de calme dans la conduite de l'entreprise. Le système de gestion paraît continuellement soumis à des pressions intenses et on ne sait pas par quel miracle l'entreprise survit. Tous les pôles sont en perpétuelle effervescence.

Les composantes-clés du système de gestion présentent les caractéristiques suivantes :

Entrepreneur : réactif-passif, forte personnalité remplie de contradictions  
 Ressources financières : quasi inexistantes à la création  
 Environnement : large et concurrentiel  
 Organisation : succession d'embauches et de licenciements  
 Activité : unique

Le schéma d'évolution du système de gestion au cours de la période nous paraît donc être le suivant :

Figure 4 :  
Scénario de démarrage chaotique



Le démarrage chaotique se caractérise par un processus très évolutif. La complexité du système engendre des problèmes très fréquents et intenses qui remettent perpétuellement en cause la survie de l'entreprise. Le dirigeant est généralement doté d'un caractère très affirmé générant des relations conflictuelles au sein de l'organisation et avec les partenaires extérieurs. Il en découle une organisation en recomposition constante et des ressources financières irrégulières du fait de la forte propension du dirigeant à changer de partenaires commerciaux au moindre incident. Cette synergie négative, source de problèmes incessants (c'est la raison pour laquelle le système de gestion apparaît toujours aussi perturbé quelle que soit la période) est néanmoins compensée par un couple métier-mission favorisant la reconnaissance professionnelle de l'entreprise. La clientèle est, en effet, généralement satisfaite même si l'entreprise est perçue par ses partenaires comme assez « fébrile ». Ce bon positionnement concurrentiel permet à l'entreprise de survivre, mais à tout moment celle-ci peut disparaître, terrassée par une crise plus profonde que les précédentes.

Cette illustration n'est qu'un exemple parmi d'autres dans la progression suivie par ce type d'entreprise : les problèmes s'enchaînent, d'une part, parce qu'ils ne sont pas réglés suffisamment tôt, d'autre part, parce que le dirigeant est convaincu de l'optimalité de ses décisions quelles qu'en soient la nature et les circonstances.

Ce scénario se différencie des autres par une quête et une circulation d'informations quasi inexistantes. « Réactif-passif », le dirigeant ne se décide, par exemple, à comprendre pourquoi un client ne traite plus avec lui que six mois après qu'aucune commande n'ait été enregistrée. A l'intérieur de l'entreprise, l'information est toute aussi rare et peu privilégiée : les problèmes organisationnels, essentiellement causés par un manque évident de communication, se terminent généralement par un renouvellement périodique de l'équipe de travail. Enfin, c'est sur la qualité du produit fini qu'est jugée et que se fonde la réputation de l'entreprise, aucunement sur une stratégie marketing, du reste quasi inexistante.

#### 2.2.4. Le scénario de démarrage planifié

Quatre dirigeants fabriquant des instruments médicaux et de précision<sup>10</sup> ont été confrontés, depuis la création de leur affaire, à des problèmes ayant trait à une recherche de clientèle, puis de personnel, liée à un développement assez rapide de leur entreprise. Ces entreprises se singularisent par des composantes-clés du système de gestion ayant les caractéristiques suivantes :

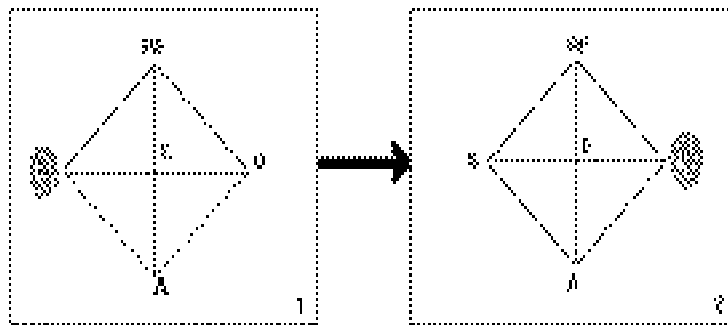
Entrepreneur : proactif délibéré, compétences commerciales évidentes  
 Ressources Financières : considérables à la création  
 Environnement : forte légitimité  
 Organisation : en développement, culture d'entreprise  
 Activité : forte cohésion du couple métier-mission

Un démarrage planifié est longuement mûri pendant la phase de création. Une fois l'entreprise créée, celle-ci est gérée de façon proactive, le dirigeant essayant d'anticiper les problèmes ou, à défaut, de les résoudre rapidement. Outre les problèmes classiques de recherche et de fidélisation de la clientèle (évolution 1), cette entreprise éprouve des difficultés pour trouver le personnel (évolution 2) en qui le dirigeant placera toute sa confiance.

<sup>10</sup> Le même code NAF (Nomenclature d'Activités Françaises) apparaît, certes, mais les quatre entreprises concernées ont des activités très différentes : l'orthèse-prothèse, l'usinage de prothèses implantables, la prothèse-dentaire, l'automatisme industriel.

Le schéma de progression du scénario planifié est donc le suivant :

Figure 5 :  
Scénario de démarrage planifié



Ce type de démarrage met en évidence une entreprise gérée sainement, sans traumatismes organisationnels, financiers, ou environnementaux déstabilisateurs. L'entrepreneur peut être ici considéré comme « proactif-délibéré ».

Ce processus de démarrage se rapproche du scénario progressif, dans la mesure où l'information est fortement développée tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise. L'entrepreneur s'imprègne, en effet, des différentes caractéristiques du marché autant que faire se peut, et ce depuis l'élaboration du projet de création : non contraint par des ressources financières limitées, le dirigeant peut collecter et diffuser de l'information dans de meilleures conditions (ce qui n'est pas réellement le cas dans le scénario progressif). De plus, chacun des membres de l'organisation participe activement au développement de l'entreprise, ce qui engendre une diffusion maximale de l'information.

L'examen des quatre scénarios nous semble donc intéressant pour au moins trois raisons. Il permet :

- de mieux connaître les facteurs influents sur cette étape du cycle de vie de l'entreprise,
- aux dirigeants de situer le parcours de leur jeune entreprise et de se remettre périodiquement en question,
- de tirer des conclusions quant à l'aide qui pourrait être apportée aux entreprises jeunes (Sammut, 2000b).

En outre, il nous suggère les réflexions suivantes. Le processus de démarrage chaotique suit une progression que nous nous permettons de qualifier de « scénario catastrophe », dans la mesure où les convulsions qui le secouent sont autant de contractions qui affaiblissent l'entreprise en divers points :

- l'état financier est calamiteux car les emprunts ne sont pas remboursés, les découverts bancaires ne sont plus autorisés et les perfusions d'argent frais ne sont qu'artifices et masques éphémères ;
- les partenaires commerciaux, jusque-là reconnaissant un savoir-faire évident et, pour certains, dans une situation d'inconfort similaire qui les contraint à ne pas se séparer d'une quelconque possibilité de relance, pourraient, au moins pour les mieux lotis, ne plus accepter des retards de paiement et/ou de livraison.

Cette succession ininterrompue de spasmes aigus implique une incapacité à pérenniser dans la sérénité. Le scénario chaotique est donc représentatif des entreprises connaissant le démarrage non seulement le plus long mais aussi le plus éprouvant en termes de problèmes cruciaux rencontrés. Il semble donc que la phase de démarrage est d'autant plus longue qu'elle est perturbée par des instants critiques.

Les dirigeants des scénarios planifié et progressif ont minutieusement préparé leur création. Les premiers y consacrent du temps et de l'argent ; les seconds ne peuvent y apporter tous les fonds qu'ils jugent nécessaires mais dépensent leur énergie sans compter. Or, l'on constate que ces entreprises sont confrontées à une succession de deux types de problèmes, de nature différente certes, mais tout aussi peu étalés dans le temps.

Il semblerait donc que les études de marché préalables, les contacts fermes établis en amont de la création, les prévisions effectuées quant aux méthodes utilisables pour pénétrer le marché, le choix du lieu d'implantation, etc., soient autant de facteurs de diminution temporelle de la phase de démarrage. Par conséquent, cette étape de développement est d'autant plus courte que la phase de création est longue, le qualificatif « long » devant être néanmoins associé à la notion d'efficacité. En effet, il s'agit de repérer les différentes possibilités d'entrée de façon à rendre compatibles ses propres aspirations et sa conduite future d'entreprise, avec les conditions existantes. La pression environnementale est, en effet, d'autant plus forte que l'entreprise est jeune. Dès lors, plus la préparation aura été efficace, plus le futur dirigeant sera conscient de ce poids externe dans la gestion de son entreprise. Dès lors, il pourra s'y adapter au plus vite, et en réduire l'intensité prégnante, une fois l'activité lancée. Enfin, nous lions efficacité et longueur dans la mesure où nous considérons que la précipitation n'est pas toujours bonne conseillère. Percevoir les différentes dimensions environnementales exige un temps de compréhension, de maturation et de conversion aux possibilités et aux compétences internes.

## Conclusion

Selon Martinet (1990 : 228-229), « pour être scientifiquement acceptables et socialement fructueuses, les formes stratégiques doivent, de préférence, posséder certaines propriétés, à savoir :

- des formes instrumentales d'abord, destinées non pas à dire le vrai mais à dresser une carte de la situation et/ou les données du calcul stratégique.
- des formes heuristiques, seules à même d'affronter des problèmes ouverts, mal structurés, de marier calcul et pari, donné et construit, présent et futur ...
- des formes contingentes ou, à tout le moins, assorties de leurs conditions d'utilisation et de leurs contre-indications.
- des formes holographiques ou à défaut synoptiques, sorte d'images de synthèse davantage manipulables que de logiques énoncés discursifs.
- des formes articulables en figures, permettant d'étendre progressivement le champ de perception tout en garantissant la cohérence théorique ».

Nous considérons que les scénarios proposés, succession dans le temps de formes stratégiques, satisfont à ces propriétés. En effet, l'exposé de ces différents scénarios nous permet de comprendre le déroulement du processus de démarrage pour chacun des cas étudiés, à partir des problèmes évoqués par les dirigeants et des caractéristiques internes et externes dans lesquelles évoluent leurs entreprises. Ils mettent en évidence une évolution permanente du système de gestion de l'entreprise. Celui-ci se « métamorphose » d'autant plus rapidement que les problèmes perçus sont intenses, multiples, et remettent en cause la capacité de l'entreprise à conserver une stratégie préalablement fixée. En outre, certaines entreprises semblent suivre le même cheminement alors que leurs activités ne sont pas semblables : le métier ne paraît donc pas être un facteur significatif d'appartenance à tel ou tel processus de développement.

## Bibliographie

- ADIZES I., Les cycles de vie de l'entreprise, Editions d'Organisation, 1991.
- BASIRE M., « La théorie des cinq niveaux », Direction et Gestion, n° 2-3-4, 1976.
- BIRD B. J., Entrepreneurial Behavior, Glenview, Illinois, Scott Foresman and Co, 1989.
- BIRLEY S., WESTHEAD P., « A comparison of new firms in « assisted » and « non-assisted » areas in Great Britain », Entrepreneurship and Regional Development, vol 4 n° 4, 1992, p. 299-338.
- BOUCHIKHI H., Structuration des organisations. Concepts constructivistes et études de cas, Economica, 1990.
- BOX T., WHITE M., BARR S., « A contingency model of new manufacturing firm performance », Entrepreneurship Theory and Practice, vol 18 n°2, hiver 1993, p. 31-45.
- BROCKHAUS R.H., « Risk taking propensity of entrepreneurs », Academy of Management Journal, vol 23 n°3, 1980, p. 509-520.
- BROCKHAUS R.H., HORWITZ P.S., « The psychology of the entrepreneur », in D.L. Sexton, R.W. Smilor (sous la direction de) The art and Science of Entrepreneurship, Ballinger Publishing Company, 1986, p. 25-48.
- BRUNO A., LEIDECKER J., HARDER J., « Why firms fails ? », Business Horizons, 1987, p. 50-58.
- BRUYAT C., Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble, 1993.
- BYGRAVE W.D., HOFER C.W., « Theorising about entrepreneurship », Entrepreneurship Theory and Practice, vol 16 n°2, hiver 1991, p. 13-22.
- BYGRAVE W.D., HOFER C.W., « Researching entrepreneurship », Entrepreneurship Theory and Practice, vol 16 n°3, 1992, p. 91-100.
- CANTILLON R., Essai sur la nature du commerce en général, 1755.
- CAPIEZ A., « Difficultés de gestion et besoins de formation des dirigeants des TPE en démarrage », Revue Internationale PME, vol 3 n° 3-4, 1990, p. 327-344.
- CARLAND J.W., HOY F., BOULTON W.R., CARLAND J.C., « Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualization », Academy of Management Review, vol 9 n° 2, 1984, p. 354-359.
- CARSRUD A.L., JOHNSON R.W., « Entrepreneurship : a social psychological perspective », Entrepreneurship and Regional Development, vol 1, 1989, p. 21-31.



- CARSRUD J.W., CARLAND J.A.C., ABY C.D. Jr., « An assessment of the psychological determinant of planning in small businesses », *International Small Business Journal*, vol 7 n°4, juillet-septembre 1989, p. 23-34.
- COLE A.H., *Business enterprise in its social setting*, Cambridge, Harvard University, 1959.
- COLE A.H., « Definition of entrepreneurship », 1969, J.L. Komives (sous la direction de), *Seminar in the study of enterprise*, Milwaukee : Center for venture management, p. 10-22.
- COLLINS O.F., MOORE D.G., *The enterprising man*, East Lansing, MI : Michigan State University, 1964.
- COOPER A., BRUNO A., « Success among high technology firms », *Business Horizons*, 1977, p. 16-22.
- COOPER A., DUNKELBERG W., WOO C., « Survival and failure: a longitudinal survey », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1986, p. 225-237.
- COOPER A., WILLARD G., WOO C., « Strategies for high performance new firms », *Journal of Business Venturing*, 1986, p. 247-260.
- COOPER A.C., *The founding of new, technologically-based firms*, Center of Venture Management, Milwaukee, 1971.
- COOPER A.C., « The entrepreneurship - small business interface », in C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper, (sous la direction de) *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall, 1982, p. 193-208.
- de LA VILLE V., « Autonomie et apprentissage stratégique : facteurs d'émergence de la jeune entreprise », CREGE, Bordeaux IAE, *Travaux de Recherche n° I 9306*, 1993, 26 pages.
- DOUTRIAUX J., « Emerging high-tech firms: how durable are their comparative start-up advantages? », *Journal of Business Venturing*, vol 7 n°4, juillet 1992, p. 303-322.
- DUCHESNAU D., GARTNER W., « A profile of new venture success and failure in an emerging industry », *Journal of Business Venturing*, vol 5 n°5, septembre 1990, p. 297-312.
- DUN, BRADSTREET, *The failure record*, NY, 1981.
- FLAVELL J., « An analysis of cognitive-developmental sequences », *Genetic Psychology Monographs*, vol 86, 1972, p. 279-350.
- FOURCADE C., « Les besoins en services des petites entreprises », in *Offre et demande de services dans la jeune TPE*, Rapport M.R.T., ERFI, Montpellier, 1985.
- FREDRICKSON J.W., MITCHELL T.R., « Strategic decision process : comprehensiveness and performance in an industry with an instable environment », *Academy of Management Journal*, vol 27 n°2, 1984, p. 399-423.
- GARTNER W.B., « Problems in business start-up : the relationship among entrepreneurial skills and problem identification for different types of new ventures », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1984, p. 496-512.
- GARTNER W.B., « A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation », *Academy of Management Review*, vol 10 n°4, 1985, p. 696-706.
- GARTNER W.B., « Who is an entrepreneur ? is a wrong question », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 13 n° 14, 1989, p. 47-68.
- GARTNER W.B., « What are we talking when we talk about entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol 5 n°1, janvier 1990, p. 15-28.
- GIBB A.A., DAVIES L., « In pursuit of frameworks for the development of growth models of small businesses », *International Small Business Journal*, vol 9 n° 1, 1990, p. 15-31.
- GIBB A.A., « Key factors in the design of policy support for the small and medium enterprise (SME) development process : an overview », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 5, 1993, p. 1-24.
- GILMORE F.F., « Formulating strategy in smaller companies », *Harvard Business Review*, mai-juin 1971, vol 47 n°3, p. 71-81.
- GODENER A., *La survenue de seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises industrielles en croissance*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, 1996.
- GREINER L., « Evolution and revolution as organization growth », *Harvard Business Review*, 1972, p. 37-46.
- GREINER L., « De l'utilité des crises dans l'entreprise », *Harvard-L'Expansion*, n° 5, 1977, p. 22-29.
- HASSELL S., HOLMES S., « Estimating the small business failure rate: a reappraisal », *Journal of Small Business Management*, 1989, p. 68-74.

- HOAD W.M., ROSKO P., Management factors contributing to success and failure of new small manufacturers, Ann Arbor, MI : University of Michigan, 1964.
- JOHANNISSON B., « Economies of overview. Guiding the external growth of small firms », International Small Business Journal, vol. 9 n° 1, 1990, p. 32-44.
- KAMM J., NURICK A., « The stages of team venture formation : a decision making model », Entrepreneurship Theory and Practice, 1993, p.17-27.
- KHAN R., ROCHA J., « Recurring managerial problems in small business », American Journal of Small Business, vol 7, 1982, p. 50-58.
- KOCHANSKI J., KOMBOU L., « Les créateurs d'entreprises : profils, comportements et conditions de création 1980-1987 », ANCE, 1988.
- LAITINEN E., « Prediction of failure of a newly founded firm », Journal of Business Venturing, vol 7 n°4, juillet 1992, p. 323-340.
- LAND, « Too much emphasis on management assistance », Journal of Small Business Management, vol 13 n°3, 1975.
- LE MAROIS H., Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux entrepreneurs, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Lille, 1985.
- LE MOIGNE J.-L., La modélisation des systèmes complexes, Dunod, Paris, 1990.
- LETOWSKI A., « Les profils des créateurs qui réussissent », ANCE Direction Observatoire, 08 Novembre 1993, 15 pages.
- LETOWSKI A., « Profil des créateurs-développeurs », ANCE Direction Observatoire, 24 Novembre 1993, 15 pages.
- LILES P.R., New business venture and the entrepreneur, Homewood, IL : Irwin, 1974.
- LILES P.R., « Who are the entrepreneurs ? », MSU Business Topics, 1974, vol 22, p. 5-14.
- LORRAIN J., DUSSAULT L., « Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leur comportement de gestion », Revue Internationale PME, vol 1 n°2, décembre 1988, p. 157-176.
- LORRAIN J., RAYMOND L., « Young and older entrepreneurs : an empirical study of difference », Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol 8 n° 4, juillet-septembre 1991, p. 1-11.
- MacMILLAN I., SIEGEL R., SUBBA NARASHIMA P., « Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals », Journal of Business Venturing, vol 1 n°1, 1985, p. 119-128.
- MacMILLAN I.C., DAY D.L., « Corporate venture into industrial markets : dynamic of aggressive entry », Journal of Business Venturing, vol 2 n°1, 1987, p. 29-40.
- MARTINET A.-C., « Grandes questions épistémologiques et Sciences de Gestion », in A.-C. Martinet (sous la direction de) Epistémologies et Sciences de Gestion, Economica, Paris, 1990, p. 9-29.
- MARTINET A.-C., « Epistémologie de la stratégie », in A.-C. Martinet (sous la direction de) Epistémologies et Sciences de gestion, Economica, Paris, 1991, p. 211-236.
- MARTINET A.-C., « Management stratégique en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ? », Revue Française de Gestion, n° 86, novembre - décembre 1991, p. 52-56.
- MARTINET A.-C., « Une nouvelle approche de la stratégie », Revue Française de Gestion, n° 93, mars-avril-mai 1993, p. 62-63.
- MARTINET A.-C., « Stratégie et pensée complexe », Revue Française de Gestion, n° 93, mars-avril-mai 1993, p. 64-72.
- MASSACRIER G., RIGAUD G., « Le démarrage d'activités nouvelles : aléas et processus », Revue Française de Gestion, n° 45, avril-mai-juin 1984, p. 5-18.
- MEGGINSON L.C., SCOTT C.R., MEGGINSON W.C., Successful small business management, 6e Edition, Irwin, 1991.
- MESCON T., MONTANARI J., « The personalities of independent and franchise entrepreneurs: an empirical analysis of concept », Journal of Enterprise Management, vol 3 n°2, 1981, p. 149-159.
- MILLER A., CAMP B., « Exploring determinants of success in corporate ventures », Journal of Business Venturing, vol 1 n° 1, 1985, p. 87-106.
- MINTZBERG H., Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation, Paris, 1982.
- MINTZBERG H., « Stratégie et artisanat », Harvard L'Expansion, n°47, 1987-1988, p. 94-104.
- MINTZBERG H., Le management : voyage au centre des organisations, Editions d'Organisation, Paris, 1990.
- MORIN E., Introduction à la pensée complexe, Paris, ESF Editeur, Collection Communication et Complexité, 1990.

- MORIN E., Science avec conscience, Editions du Seuil, Paris, 1990.
- PATUREL R., Etat des thèses en Stratégie, colloque des IAE, Nantes, 1998.
- PIAGET J., Epistémologie génétique, Presses Universitaires de France, Paris, 1979.
- QUINN R.E., CAMERON K., « Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence », *Management Science*, vol 29 n° 1, janvier 1983, p. 33-51.
- RONSTADT R., « Ex entrepreneurs and the decision to start an entrepreneurial career », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1984, p. 437-460.
- SAMMUT S., Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier, décembre 1995.
- SAMMUT S., Jeune entreprise. La phase cruciale du démarrage. Paris, L'Harmattan, 1998.
- SAMMUT S., « Démarrage de la petite entreprise, crucialité, grille d'analyse et scénarios », *Innovations*, n°12, juin 2000 a, p. 59-84.
- SAMMUT S., « Vers une intermédiation effective petite entreprise jeune et environnement local », *Revue Internationale PME*, vol 13 n°1, 2000 b, p.87-104.
- SANDBERG W.R., *New venture performance*, Lexington MA : Lexington Books, 1986.
- SAPORTA B., « La création d'entreprises : enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, novembre - décembre 1994, p.74-86.
- SAY J.-B., *Traité d'économie politique*, 1803.
- SCHUMPETER J., *Traité de l'évolution économique*, 1911.
- SEGAL, QUINCE, WICKSTEED, *Encouraging small business start-up and growth*, HMSO, 1988.
- SEXTON D.L., BOWMAN-UPTON N.B., *Entrepreneurship : creativity and growth*, McMillan, 1991.
- SMALBORNE D., « Success and failure in business start-up », *International Small Business Journal*, vol 8 n°2, janvier-mars 1990, p. 34-47.
- SZARKA J., « Networking and small firms », *International Small Business Journal*, vol. 8 n° 2, janvier-mars 1990.
- TIMMONS J.A., « New venture creation : models and methodologies », in C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper, (sous la direction de), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1982, p. 126-136.
- TIMMONS J.A., SMOLLEN L.C., DINGEE A.L.M., *New venture creation*, deuxième édition, Homewood, 1985, Richard D. Irwin.
- USUNIER J.-C., EASTERBY-SMITH M., THORPE R., *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Economica, 1993.
- VAN de VEN A., « Suggestion for studying strategy process : a research note », *Strategic Management Journal*, vol 13, n° spécial, été 1992, p. 169-188.
- VAN de VEN A.H., HUDSON R., SCHROEDER D.M., « Designing new business startups : entrepreneurial organizational and ecological consideration », *Journal of Management*, vol 10, 1984, p. 87-107.
- VAN den DAELE L., « Qualitative models in developmental analysis », *Development Psychology*, vol 1 n°4, 1969, pp. 303-310.
- VAN den DAELE L., « Infrastructure and transition in developmental analysis », *Human Development*, vol 17, 1974, pp. 1-23.
- VARGAS G., « Les crises de croissance de PME-PMI », *Revue Française de Gestion*, n°44, janvier-février 1984, p. 13-22.
- VESPER K., *New venture strategies*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1980.
- VICKERY L., « Recherche et création d'entreprise », *Enseignement et Gestion*, n° spécial, 1985.
- VIENNET H., « La survie des jeunes entreprises », *INSEE Premières*, novembre 1990.
- WEBSTER F., « A model for new venture initiation », *Academy of Management Review*, vol 1 n°1, 1976.
- WEISS L.A., « Start-up businesses : a comparison of performances », *Sloan Management Review*, vol 23 n°1, automne 1981, p. 37-53.
- WOO C.Y., COOPER A.C., NICHOLLS - NIXON C., DUNKELBERG W.C., « Adaptation by start-up firms », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1990, p. 132-143.