

THIERRY VERSTRAETE ET BERTRAND SAPORTA



CREATION D'ENTREPRISE ET ENTREPRENEURIAT

Collection « De la recherche à la pédagogie »,
dirigée par Gilles Paché



© **LES ÉDITIONS DE
L'ADREG**
ISBN : 2-916432-00-0

Les éditions de l'ADREG ont comme objectif de promouvoir la diffusion par Internet de travaux et de réflexions académiques trop volumineux pour faire l'objet d'un article dans une revue scientifique, trop courts pour donner lieu à la production d'ouvrages diffusables dans le format papier classique, ou aux publics trop confidentiels pour que ce format puisse être amorti. Elles offrent ainsi la possibilité de publier des recherches avec tous leurs détails méthodologiques, des essais et, avec l'autorisation des revues concernées, des rééditions d'articles regroupés autour d'une problématique très serrée. Leur format électronique permet également de mettre en ligne des ouvrages pédagogiques destinés à l'enseignement supérieur accompagné du matériel afférent (cas, diapositives, films, ...) Leur Les tapuscrits reçus et acceptés sont étudiés par trois lecteurs, de façon non anonyme. L'ADREG est l'Association pour la Diffusion des Recherches sur l'Entrepreneuriat et la Gestion. Pour connaître la liste des ouvrages électroniques à paraître, consulter le site

<http://www.editions-adreg.net> ou le site

<http://asso.nordnet.fr/adreg/Publications.htm>

Impression et visualisation de l'ouvrage : pour tirer cet exemplaire sur papier (à titre personnel), le logiciel permettant sa lecture offre, dans son module d'impression, la possibilité d'ajuster la taille. Il est ainsi possible de respecter celle de la conception (20cm x 13,5), prévue pour optimiser la lecture à l'écran, ou lui faire couvrir la surface de votre papier (par exemple A4, US). Ce même logiciel offre une fonction permettant l'affichage plein écran pour une lecture confortable du document. Les touches « PgDn » et « PgUp » (parfois représentées par une flèche vers le bas pour l'une, vers le haut pour l'autre) du clavier font alors défiler respectivement les pages vers la suivante ou la précédente.

Selon le code de la propriété intellectuelle, le contenu du présent ouvrage ne peut faire l'objet d'une appropriation par autrui. Toutefois, la diffusion, dans le respect de sa forme électronique actuelle, de cet ouvrage est autorisée par l'auteur, les directeurs de collection et l'ADREG.

Verstraete Thierry, Saporta Bertrand, Création d'entreprise et entrepreneuriat, Editions de l'ADREG, janvier 2006 (<http://www.adreg.net>).

Des mêmes auteurs :

Verstraete T. (2003). *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : $PhE = f [(C \times S \times P) \subset (E \times O)]$* , Editions de l'ADREG, décembre

Verstraete T. (2002). *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Editions de l'ADREG, janvier

Verstraete T. (2000). Dir., *Histoire d'entreprendre - Les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société, 2000

Verstraete T. (1999). *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, collection Economie et Innovation

Saporta B. (1986). *Stratégies pour la PME*, Montchrétien

Saporta B. (1989). *Marketing industriel*, Eyrolles

Autres ouvrages publiés aux éditions de l'ADREG :

BONCLER J. ; HLADY-RISPAL M. (2003). *Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire*, Editions de l'ADREG, décembre (ISBN : 2-9518007-4-6)

COSSETTE P. (2003). *Cartes cognitives et organisations*, Editions de l'ADREG, septembre (ISBN : 2-9518007-4-6)

MARION S. ; NOEL X. ; SAMMUT S. ; SENICOURT P. (2003). *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Editions de l'ADREG, juillet (ISBN : 2-9518007-3-8)

MARCHESNAY M. (2002). *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressource-Compétences – Essai de praxéologie*, Editions de l'ADREG, mai (ISBN 2-9518007-1-1)

VERSTRAETE T. (2002). *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Editions de l'ADREG, mai (ISBN : 2-9518007-0-3)

Ces ouvrages sont à charger à partir de l'adresse <http://www.editions-adreg.net>

Collection « De la recherche à la pédagogie », dirigé par Gilles PACHÉ

CREATION D'ENTREPRISE ET ENTREPRENEURIAT

Thierry VERSTRAETE et Bertrand SAPORTA

**© Les éditions de l'ADREG
janvier 2006
ISBN : 2-916432-00-0**

SOMMAIRE

INTRODUCTION 11

PARTIE 1. SE SITUER POUR COMPRENDRE 18

CHAPITRE 1. CHIFFRES ET ENJEUX DE LA CREATION D'ENTREPRISE 19

1. De la petite entreprise à la création d'entreprise : historique d'une réhabilitation 21
2. Les chiffres-clés de la création d'entreprise en France 38
3. Structures et profils de la création d'entreprise française 50
4. Les disparités spatiales de la création d'entreprise 61
5. Les enjeux de la création d'entreprise 74

CHAPITRE 2. ACTEURS, PROCESSUS ET MILIEUX DE LA CREATION D'ENTREPRISE 86

1. Une grille de lecture entrepreneuriale de la création d'entreprise 87
2. Profils et parcours de créateurs d'entreprises 107
3. Les processus menant à la création d'entreprise 124
4. Contextes et milieux de la création d'entreprise 137

CHAPITRE 3. DEVENIR ET PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE NOUVELLEMENT CREEE 161

1. Eléments de réflexion sur la période qui suit la création d'une entreprise 162
2. L'évaluation de la performance en création d'entreprise 182
3. L'explication de la performance en création d'entreprise 207
4. Compétences entrepreneuriales et rôle central du dirigeant pendant les premières années de la création 230

PARTIE 2. REUSSIR A ENTREPRENDRE 241

CHAPITRE 4. LA VISION ENTREPRENEURIALE : ROLE ET CONTENUS 242

- | | | |
|----|--|-----|
| 1. | De la vision en psychologie à la vision en entrepreneuriat | 244 |
| 2. | Les bases de la vision entrepreneuriale (I) : se positionner vis-à-vis des multiples contextes qui entourent l'entrepreneur et son organisation | 254 |
| 3. | Les bases de la vision entrepreneuriale (II) : configurer l'organisation impulsée et optimiser les échanges de valeur avec les parties prenantes | 275 |
| 4. | Les composantes personnelles et sociales de la vision entrepreneuriale | 285 |

CHAPITRE 5. DE L'IDEE AU PLAN D'AFFAIRES 324

- | | | |
|----|--|-----|
| 1. | L'idée sans laquelle les affaires ne peuvent s'imaginer | 325 |
| 2. | L'opportunité d'affaires, ou la rencontre entre une idée et la réalité socio-économique | 341 |
| 3. | Le modèle d'affaires ou business model : point de jonction entre un porteur et ses parties prenantes | 370 |
| 4. | Le plan d'affaires ou business plan : écrire sa vision pour convaincre, planifier et guider | 379 |

CHAPITRE 6. ENTREPRENDRE EN DIRIGEANT 413

- | | | |
|---|--|-----|
| 1 | Guider les membres de l'organisation impulsée | 415 |
| 2 | Recourir au conseil et affiner sa vision stratégique | 438 |
| 3 | Contrôler le développement de son entreprise | 467 |

CONCLUSION 500

Annexe 1. Quelques acteurs du conseil et de l'accompagnement des PME/PMI et de la création d'entreprise en France 509

Verstraete Thierry, Saporta Bertrand, Création d'entreprise et entrepreneuriat, Editions de l'ADREG, janvier 2006 (<http://www.adreg.net>).

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Annexe 2. Exemple de carte cognitive | 512 |
| Table des matières | 513 |
| Résumé, auteurs | 518 |

*Si, au soir de ma vie,
mes enfants devaient penser de moi
ce que je pense de mes parents,
alors j'aurai réussi ma vie.*

*Thierry Verstraete,
hommage à mon père*

Les auteurs remercient

André Letowski, pour les précieux renseignements fournis par l'APCE utiles à l'écriture des parties statistiques de l'ouvrage (<http://www.apce.com>) ;

Les membres de l'équipe « Entrepreneuriat et Stratégie » (<http://www.ifrege.com>) de l'Université Montesquieu Bordeaux IV pour leurs critiques et leur implication dans la pédagogie de l'entrepreneuriat ;

NOTE AUX ENSEIGNANTS

Tout un matériel pédagogique accompagne cet ouvrage, reprenant plus de 15 années de pratique de l'enseignement de l'entrepreneuriat, et alimentera, à partir de mars 2006, le site de l'ADREG <http://www.adreg.net> et celui de ses éditions (<http://www.editions-adreg.net>). Les enseignants désirant se servir de ce matériel peuvent se rapprocher des auteurs pour obtenir des informations supplémentaires. Des missions d'ingénierie pédagogique sont effectuées par les membres de l'équipe « Entrepreneuriat et Stratégie » de l'IFREGE.

INTRODUCTION



Cet ouvrage, fruit d'une longue collaboration entre les deux auteurs, interpelle tout d'abord par le choix de son titre, qu'il convient de justifier, avant d'exposer ceux qui ont guidé son contenu, et entraîné la mise en place de son architecture, composée de deux grandes parties comprenant chacune trois chapitres.

Le premier terme du titre du manuel, *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*, indique que nous avons fait le choix de nous intéresser à la seule création d'entreprise, manifestation la plus spectaculaire, mais pas la seule, des phénomènes entrepreneuriaux. En effet, tout à fait à la fin de nos développements, nous rappelons que les *stratégies entrepreneuriales* concernent en fait toutes les entreprises, y compris les plus grandes, si elles ne veulent pas s'enliser dans une inertie bureaucratique les rendant impropres à toutes les initiatives que demandent les environnements compétitifs d'aujourd'hui. Toutefois la création d'entreprise proprement dite attire de plus en plus l'attention, au point que ses statistiques sont interprétées comme un des indices les plus marquants du dynamisme économique d'une région ou d'un pays. D'autre part, le phénomène en vertu duquel une personne, parfois une équipe, fait émerger une nouvelle organisation est une affaire extrêmement sérieuse, même si l'initiative reste modeste. Pourquoi, s'il en était autrement, se seraient mobilisés à son chevet, depuis de nombreuses années, les pouvoirs publics et les très nombreux organismes de conseil et de soutien qui contribuent à améliorer les chances de succès des entreprises ainsi lancées ? Dans le même temps, se sont multipliés les cycles de formation dédiés à la création d'entreprise, au service desquels

sont disponibles un grand nombre de manuels généralistes ou plus spécialisés. Dans ces conditions, se pose la question du positionnement du présent ouvrage, et de la contribution qu'il peut représenter par rapport aux publications existantes.

L'essentiel de la réponse se trouve dans la deuxième partie du titre, qui révèle un souci majeur, que l'on trouvera dans la totalité de l'ouvrage (à l'exception peut-être du premier chapitre), et qui est de fournir à la création d'entreprise, et par là même aux lecteurs intéressés par ce thème, un éclairage privilégié. Cet éclairage est celui d'un domaine disciplinaire en pleine expansion, l'*entrepreneuriat*, lequel, nous le reconnaissons, ne parle pas uniquement des créateurs et de leurs projets (quoique pour certains modèles l'entrepreneur reste un créateur en ce sens que le changement par la création est endémique à son statut), mais dont les apports, notamment au niveau de la recherche, renouvellent sans cesse la manière d'appréhender des problèmes à la solution desquels des recettes simplistes sont encore trop souvent proposées. Si personne ne conteste aujourd'hui le caractère entrepreneurial au sens académique du terme des créations d'entreprises innovantes ou tout simplement ambitieuses, une objection pourrait être soulevée à propos des initiatives les plus modestes, de loin, comme on le devine, les plus nombreuses. Mais nous montrerons, à cet égard, que créer son propre emploi, sans pour autant avoir pour objectif de faire grandir l'organisation mise en place à cet effet, est un événement entrepreneurial, surtout si l'on s'intéresse aux processus qui ont précédé une décision qui n'a jamais rien d'anodin. Si les porteurs de projets de ce type peuvent considérer la lecture de ce manuel comme un détour de production peut-être disproportionné par rapport aux autres investissements dont ils ont la nécessité absolue, il n'en est pas de même de leurs conseillers, qui y trouveront, du moins nous l'espérons, de nouvelles pistes pour leur poser les bonnes questions, et

obtenir les réponses permettant d'aboutir à un véritable diagnostic des situations qui leur sont présentées. Quant aux porteurs de projets plus ambitieux, quelle qu'en soit la nature, ils constituent, avec leurs conseillers, la cible privilégiée de cette publication, en même temps, bien entendu, que les étudiants auxquels elle est en premier lieu destinée.

La deuxième originalité du présent ouvrage réside dans le double regard apporté sur la création d'entreprise, et qui va justifier les deux grandes parties qui le divisent. Dans la première (« Se situer pour comprendre »), il s'agit d'éclairer la *compréhension* du phénomène, en privilégiant la position de l'observateur. Les questions posées sont du type : de quoi parle-t-on ? Comment la création d'entreprise se mesure-t-elle d'un point de vue statistique, et que deviennent les entreprises nouvellement créées ? Quels sont les acteurs, les processus et les milieux dont l'action conjuguée aboutit à ce que sur un territoire, un flux donné de créations se manifeste, alors qu'il est proportionnellement inférieur ailleurs ? Quels sont les apports les plus récents de la recherche pour nous éclairer sur ces questions ? Cette dernière orientation nous conduira à privilégier, tout au long de cette partie, l'insertion d'encadrés en quelque sorte auto-suffisants, dont la consultation permettra au lecteur, s'il le désire, de découvrir l'essentiel des résultats d'un travail de recherche sur une question donnée, sans avoir à accéder au document original. La deuxième partie du manuel (« Réussir à entreprendre ») prend, pour sa part, un ton plus normatif, puisqu'il s'agira alors d'éclairer la *gestion* du phénomène, en présentant au créateur d'entreprise lui-même (et à ses conseillers) une série de méthodes et d'outils pouvant l'aider à mettre au point son projet, à réussir le démarrage de son affaire, et à se préparer dès que possible à planifier ce que sera son avenir. Si, dans cette seconde partie, l'éclairage entrepreneurial reste aussi central que dans la première, d'autres emprunts, plus classiques,

complètent systématiquement le propos. Nous pensons en effet qu'il serait regrettable de ne pas faire profiter le créateur d'entreprise des enseignements de la stratégie, du marketing, de la théorie des organisations, de la psychosociologie, à condition de sélectionner à l'intérieur de ces corpus ce qui peut être le plus profitable à des affaires en démarrage. On devine toutefois que le format de cet ouvrage interdit un exposé détaillé de ces différents champs disciplinaires, et les indications bibliographiques, plus nombreuses que dans la première partie, inviteront souvent le lecteur à s'y référer s'il souhaite approfondir ses connaissances conceptuelles. Le même lecteur aura également compris que le présent ouvrage n'a pas pour vocation de se substituer aux publications à vocation plus opérationnelle qui existent sur le marché, et vers lesquelles il se tournera s'il souhaite obtenir des réponses immédiates aux multiples questions pratiques qu'il peut se poser.

Abordant maintenant plus en détail le contenu proprement dit du manuel, nous souhaitons faciliter pour le lecteur une appréhension globale de l'ensemble, en soulignant qu'en fait les chapitres respectifs de chacune des deux parties, pris deux à deux et dans l'ordre, se correspondent, c'est-à-dire traitent du même thème, mais en portant sur lui les deux différents regards qui ont été évoqués plus haut. La lecture du tableau ci-après, destinée à compléter celle plus linéaire de la table des matières, résume ces correspondances :

Tableau 1. Correspondance entre les différents chapitres de l'ouvrage

| Première partie | Seconde partie |
|--|--|
| <p>Chapitre 1 Chiffres et enjeux de la création d'entreprise Les fondamentaux de la création d'entreprise du point de vue de l'observateur : quelles sont les grandeurs caractéristiques du domaine et comment les interpréter ?</p> | <p>Chapitre 4 La vision entrepreneuriale : rôle et contenu (s) Les fondamentaux de la création d'entreprise du point de vue de l'acteur : quelle est la compétence dont le créateur ne peut se passer, et qui va l'accompagner tout au long du processus de création ?</p> |
| <p>Chapitre 2 Acteurs, processus et milieux de la création d'entreprise Ce qui se passe avant le démarrage effectif d'une nouvelle entreprise : la richesse et la diversité des facteurs qui expliquent et mènent à cette décision</p> | <p>Chapitre 5 De l'idée au plan d'affaires Ce à quoi doit penser le créateur d'entreprise avant de passer à l'acte : respecter une séquence logique qui le fera démarrer du bon pied</p> |
| <p>Chapitre 3 Devenir et performances de l'entreprise nouvellement créée (E.N.C.) Ce qui se passe après le démarrage : que devient et comment se comporte la nouvelle entreprise pendant ses premières années d'activité?</p> | <p>Chapitre 6 Entreprendre en dirigeant Ce à quoi le créateur d'entreprise doit se préparer après le démarrage : imprimer à son organisation la trajectoire choisie.</p> |

Ce guide de lecture fourni, le lecteur ne devra donc pas s'étonner de retrouver parfois une même question traitée, mais dans une optique différente, dans les deux parties de l'ouvrage. La théorie du cycle de vie des organisations, par exemple, est tout d'abord présentée comme une métaphore décrivant les transformations successives d'une entreprise depuis sa naissance jusqu'à sa maturité, puis reprise en fin d'ouvrage dans une optique plus opérationnelle, comme un outil permettant au créateur d'entreprise de se préparer à ces transformations. Il en est de même pour les traits de personnalité qui distinguent les entrepreneurs des autres acteurs de la vie économique, présentés dans un premier temps comme une question de recherche, puis dans un deuxième comme le sous-ensemble indispensable d'un bilan de compétences que tout créateur devrait s'administrer lui-même en toute lucidité. Finalement, les deux parties de l'ouvrage ne sont pas conçues comme des entités séparées, mais doivent susciter chez le lecteur d'utiles relations de complémentarité. Par exemple, il est évident que les résultats des recherches exposés en première partie sur les facteurs explicatifs de la performance en création d'entreprise peuvent renseigner et orienter les entrepreneurs et leurs conseillers à la recherche de pistes susceptibles d'augmenter les chances de succès d'un projet donné ; de même, les comportements entrepreneuriaux décrits au cours du deuxième chapitre peuvent être une source d'inspiration pour les candidats à la recherche, cette fois-ci, de la meilleure manière de se comporter vis-à-vis des diverses parties prenantes à leur projet. Notons à ce propos que ces comportements soulèvent fréquemment des problèmes d'éthique, thème important quoique négligé dans le domaine qui nous intéresse, et dont nous réservons le traitement en conclusion de l'ouvrage.

Verstraete Thierry, Saporta Bertrand, Création d'entreprise et entrepreneuriat, Editions de l'ADREG, janvier 2006 (<http://www.adreg.net>).

Cet ouvrage a aussi été pensé comme un possible support de cours, qu'il s'agisse de sensibiliser des étudiants à l'entrepreneuriat ou, de façon plus complète, à les former pour entreprendre (à leur compte ou pour le compte d'une organisation existante). L'enseignant peut alors structurer ses interventions en articulant ses objectifs pédagogiques avec les considérations descriptives de la première partie de ce manuel ou les considérations normatives de la seconde partie, les correspondances rappelées dans le tableau précédent liant l'ensemble. Les auteurs ont, à maintes reprises, testé le contenu de cet ouvrage lors de programmes plus ou moins longs (par exemple de la formation entièrement dédiée à la création ou à l'entrepreneuriat, du type DESS ou spécialité d'un Master, à la sensibilisation de publics divers lors de séminaires d'un ou de plusieurs jours, en passant par le cours optionnel de diplômes scientifiques, techniques ou littéraires, etc.).

Ces expériences sont à la disposition des collègues désirant instaurer un programme, tout comme les jeux de diapositives librement utilisables en cours, à partir du site <http://www.adreg.net>, lequel proposera courant 2006 d'autres matériels pédagogiques.

PARTIE 1

SE SITUER POUR COMPRENDRE

Rappel du sommaire de la partie 1

Chapitre 1. Chiffres et enjeux de la création d'entreprise

Chapitre 2. Acteurs, processus et milieux de la création d'entreprise

Chapitre 3. Devenir et performances de l'entreprise nouvellement créée

CHAPITRE 1.

CHIFFRES ET ENJEUX DE LA CREATION D'ENTREPRISE

Rappel du contenu du chapitre 1

1. De la petite entreprise à la création d'entreprise : historique d'une réhabilitation
2. Les chiffres-clés de la création d'entreprise en France
3. Structures et profils de la création d'entreprise française
4. Les disparités spatiales de la création d'entreprise
5. Les enjeux de la création d'entreprise

Au cours de ce chapitre sera présenté un état des lieux sur le phénomène de la création d'entreprise, envisagé sous un angle statistique, c'est-à-dire privilégiant le point de vue d'un observateur extérieur (par opposition à celui qui prédominera dans la deuxième partie de l'ouvrage, où l'acteur central, le créateur lui-même, sera au centre de l'analyse). Au lecteur qui pourrait s'interroger sur le choix de nous concentrer sur les données françaises, nous répondrons par une double argumentation. Tout d'abord, il est fortement déconseillé de se livrer à des comparaisons chiffrées entre pays, en raison des différences d'ordre structurel qui les caractérisent, et qui ont une incidence sur les méthodes d'enregistrement statistique utilisées. « En aucun cas, comparaison ne sera raison », prévient à cet

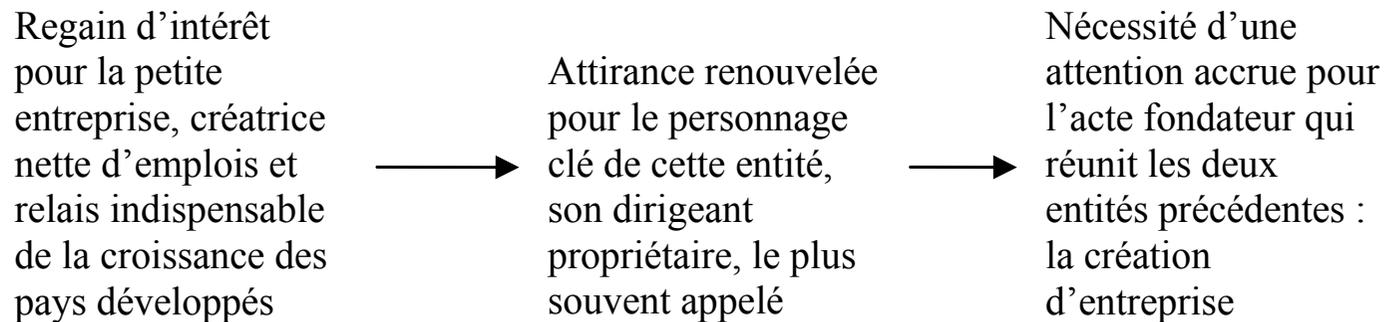
égard François Hurel, Délégué Général de l'Agence Pour la Création d'Entreprise, dans l'avant-propos de l'étude internationale sur la création d'entreprise publiée en 1999 par son organisme, et sur laquelle nous reviendrons au cours de ce chapitre. La deuxième raison provient du caractère particulièrement fiable du système d'information statistique français, le seul par ailleurs qui soit vraiment familier aux auteurs de cet ouvrage.

L'exposé s'articulera autour de cinq thèmes successifs. Dans un premier temps, nous rappellerons que l'engouement actuel pour la création d'entreprise, et pour ses chiffres annuels (qui ont, lorsqu'ils sont bons, comme c'est récemment le cas, l'honneur de la presse quotidienne) trouve ses racines dans un regain d'intérêt, relativement récent, pour la petite entreprise et ses entrepreneurs (section 1). Nous présenterons ensuite un bilan quantitatif, en insistant tout d'abord sur l'évolution chronologique des chiffres de la création, avec un accent sur ceux de la période la plus récente, qui tranchent avec la stabilité des années précédentes (section 2). Il sera alors temps d'étudier plus en détail le profil des créateurs et de leurs entreprises, et d'aborder les aspects liés à leur pérennité et leur développement (section 3). Les développements suivants s'attarderont sur une des singularités statistiques du phénomène étudié, à savoir l'extrême inégalité de répartition des créations d'entreprise dans l'espace ; il sera ici possible d'élargir les résultats au plan international, grâce aux efforts récents d'un groupe d'étude qui s'est penché sur le sujet (section 4). Nous terminerons par un bref rappel des enjeux, évalués d'un point de vue statistique, de la création d'entreprise ; les deux thèmes majeurs, à cet égard, de la création d'emplois et de la croissance économique, seront privilégiés (section 5).

1. DE LA PETITE ENTREPRISE A LA CREATION D'ENTREPRISE : HISTORIQUE D'UNE REHABILITATION

L'importance accordée aujourd'hui à la création d'entreprise n'est pas le fruit d'une génération spontanée. Elle est en fait le résultat d'un enchaînement qui remonte au milieu des années 1970, fin des « trente glorieuses » et début d'un désenchantement progressif vis-à-vis des perspectives indéfinies de croissance entrevues jusqu'alors. Le schéma ci-après résume à grands traits les temps forts de cet enchaînement :

Figure 1. Les étapes qui ont conduit à l'intérêt actuel pour la création d'entreprise



1.1. La petite entreprise

L'objectif de cet ouvrage n'est pas de traiter les problématiques de gestion de la petite ou très petite entreprise, et plus généralement du véritable univers que constituent les PME-PMI dans les économies contemporaines (le lecteur se reportera à cet égard à la littérature qui leur a été consacrée¹). On se bornera simplement à rappeler ici, dans une perspective historique, le renversement de tendance qui est intervenu au plan de la théorie et des politiques économiques, et qui se prolonge aujourd'hui sous des formes renouvelées. En effet, pendant les premières décennies qui ont suivi la deuxième guerre mondiale, la croyance dominante était dans l'efficacité et l'efficacité des firmes de grande dimension. Les économistes mettaient en avant et en leur faveur les effets d'échelle et d'expérience, accompagnés, pour les groupes diversifiés, d'effets positifs de synergie entre activités (économies de champ). Au fil des années, toutefois, les deux premiers types d'avantages sont devenus de plus en plus discutables pour des raisons d'ordre essentiellement technologique, tandis que la croyance dans les effets de synergie s'est peu à peu effritée, comme l'atteste le recentrage des grands groupes sur leurs métiers de base (abandonnant par là même un grand nombre d'activités aux firmes de petite dimension). Au total, cette reconnaissance de l'importance des petites entreprises, et en particulier de leur contribution à l'emploi et à l'innovation, s'est faite progressivement mais assez rapidement. On la retrouve aux Etats-Unis lesquels, malgré leur attrait pour la grande dimension, ont pris le départ relativement tôt dans cette direction (cf. encadré 1). Deux autres facteurs ont provoqué le retour sur le devant de la scène des firmes de petite taille : l'importance accrue des services dans l'économie, avec les impératifs de proximité et de contact direct avec la clientèle que cela comporte ; les changements de comportements des consommateurs, devenus à la fois de plus en plus changeants et hyper-

segmentés dans leurs préférences. Ce monde « post moderne », pour des observateurs comme Michel Marchesnay, entraîne en faveur des très petites entreprises des avantages comparatifs d'une grande nouveauté, qu'il appelle « rentes de singularité » : dans tous les secteurs, mais particulièrement ceux des loisirs, du sport, de la culture et des activités artistiques, la très petite taille de certaines entreprises peut devenir un avantage décisif, pourvu qu'elle soit accompagnée d'un ensemble unique de compétences et de ressources, y compris relationnelles, que possède le plus souvent à titre personnel son dirigeant : celui-ci ne se positionne plus dès lors dans un contexte concurrentiel, mais « construit » en quelque sorte son marché, sa clientèle, ses réseaux à l'abri du regard des grandes firmes, de toute façon surdimensionnées par rapport à l'étroitesse des niches visées. Les développements de la deuxième partie de l'ouvrage, et en particulier ceux relatifs à la « vision » du créateur d'entreprise, reprendront, sous une autre forme, ce thème de réflexion.

ENCADRE 1. Trois dates importantes pour les petites entreprises aux Etats-Unis

1. Le Small Business Act (1953)

Il s'agit d'un texte fondateur, même si la prise de conscience de l'importance des petites et moyennes entreprises remonte plus loin dans le passé, probablement au cours de la grande crise des années 1930. Le principe de base qui y est affirmé est celui de la libre concurrence et de la libre entreprise, d'où la nécessité d'aider la petite entreprise à se faire une place face aux géants de l'économie américaine. L'esprit de ce texte et ses principales dispositions sont illustratifs d'une culture imprégnée de l'esprit des pionniers et par là profondément « entrepreneuriale ». Il n'est donc pas étonnant de ne pas en trouver l'équivalent dans les pays européens, où le modèle américain n'est pas parfaitement adaptable. La disposition principale de la Loi est la création d'une agence spécialisée et indépendante, la **Small Business Administration (SBA)**, placée directement sous l'autorité du Président des Etats-Unis et

dirigée par un administrateur à profil d' « entrepreneur », nommé par le Président après approbation du Sénat. A la fin des années 1990, cette administration comptait environ 4000 agents, répartis sur une direction centrale située à Washington et 70 bureaux regroupés autour de dix directions régionales. Parmi ses fonctions les plus importantes, on peut mettre en relief :

. L'assistance financière, accordée le plus souvent de manière indirecte, par le biais d'un programme très au point de garantie des emprunts. C'est ainsi que les organismes financiers les plus actifs (environ 800 au total) reçoivent de la SBA une délégation partielle ou totale qui leur permet de décider elles-mêmes le principe et la hauteur de la garantie concernant leurs interventions.

. Un large accès au conseil, fourni soit directement par les agents de la SBA, soit par des cadres bénévoles retraités ou des cadres en activité, soit par la prise en charge du paiement de consultants extérieurs affectés à la résolution d'un problème spécifique de gestion ou de production.

. L'aide à l'accession des petites entreprises aux marchés publics. A cet effet, la SBA exerce une pression très active sur les agences fédérales et autres organismes d'achats publics pour qu'un pourcentage satisfaisant des appels d'offres soit dévolu aux PME-PMI. Ce programme est considéré comme l'un des plus efficaces parmi ceux menés par la SBA.

Remarque : En ce qui concerne toutefois l'aide à la création d'entreprise, les avis sur l'efficacité de la SBA sont plus mitigés, et une étude statistique menée par un chercheur confirmé, Bruce Reynolds, sur laquelle nous reviendrons par la suite, a montré que seulement une petite minorité des créateurs d'entreprises américains bénéficiaient d'une aide de la SBA.

2. La parution de l'ouvrage de E.F. Schumacher : Small is Beautiful

Cet ouvrage, dont la version française a été publiée en 1978 aux éditions du Seuil sous le titre « Small is beautiful : une société à la mesure de l'homme », a eu un retentissement considérable, car au delà du message d'ensemble véhiculé sur les mérites quasi-philosophiques de la petite dimension, la petite entreprise y est présentée comme la cellule socio-économique de base pour les sociétés du futur. Cette vision quelque peu idéalisée a entraîné on s'en doute des commentaires plus nuancés. C'est ainsi que

dans une note de lecture intitulée « Is small so beautiful ? », Michel Marchesnay complétait en 1982 par les deux propositions rivales « small is specific » et « small is difficult », en insistant d'une part sur l'extrême diversité de l'univers concerné et les problématiques de gestion très particulières qui lui sont associées, et d'autre part sur les phénomènes de vulnérabilité et de dépendance qui les caractérisent, bien loin de la performance promise d'avance par l'auteur américain...

3. Les études de David Birch sur la contribution à l'emploi des petites firmes américaines

Ici encore, mais sur un ton plus scientifique, une publication ébranlait les idées reçues, en montrant que les dirigeants des petites entreprises américaines, loin d'être seulement « des personnes qui ont créé leur affaire pour éviter de demander un emploi », comme certains le disaient à l'époque, apportaient en réalité une contribution majeure à la croissance économique de leur pays. La recherche, dont les premiers résultats furent livrés en 1979, et confirmés par un ouvrage publié en 1987 (« Job Creation in America »), établissait, à partir de données statistiques collectées entre 1969 et 1976, que pendant cette période les entreprises de moins de 100 salariés (considérées comme petites aux Etats-Unis) avaient créé 81% des « nouveaux emplois nets » du pays, définis comme la différence entre les emplois nouveaux créés et les emplois perdus pendant la période. Même si le chiffre a paru quelque peu surestimé au vu d'études ultérieures, la tendance d'ensemble n'a pas été contestée, et même vérifiée dans d'autres pays comme la Grande-Bretagne.

1.2. Les « entrepreneurs »

S'intéressant de plus en plus aux entreprises de petite dimension, et sachant l'extrême personnalisation de la gestion qui les caractérise, il était normal que l'on en fasse de même pour leurs dirigeants. Qui sont-ils ? Pourquoi ont-ils créé leur entreprise et qu'en ont-ils fait au bout de quelques

années ? Comment ont-ils essayé de concilier leurs objectifs personnels et ceux de la firme qu'ils dirigent ? Peut-on les classer en catégories en fonction de ce qui précède ? Il convient de remarquer que cette attention n'est pas nouvelle, car la pensée économique a toujours accordé une large place à la figure de l'entrepreneur. Les fondateurs de l'école française, Richard Cantillon et Jean-Baptiste Say, ont défini très tôt son rôle, tandis que les théoriciens néo-classiques de l'équilibre général lui attribuent une fonction centrale au sein du système économique ; mais il y est décrit comme un agent économique désincarné, mû par un objectif unique de maximisation du profit, dont la réalisation est rendue par ailleurs toute théorique dans le régime de concurrence parfaite prévue par le modèle. Plus tard, des économistes plus ou moins « dissidents », parmi lesquels Joseph Schumpeter occupe une place à part, vont s'efforcer de dresser un portrait plus concret de l'entrepreneur, doté d'un minimum d'autonomie et de pouvoir de décision. La littérature de gestion, enfin, avec les spécialistes de la PME et de l'entrepreneuriat, poursuit plus avant dans cette direction, à la lumière des changements que l'on a vus dans le précédent paragraphe. On trouvera ci-après quelques idées-forces qui se dégagent de ce long travail de concrétisation et d'autonomisation :

- Tout d'abord, un consensus s'est établi sur le fait qu'il s'agit d'une population différente de celle des « grands patrons » salariés des groupes nationaux ou mondiaux, même si les plus dynamiques d'entre eux sont appelés eux aussi parfois par extension « entrepreneurs ». Ce terme devrait être aujourd'hui réservé – et encore sous certaines conditions qu'il n'est pas possible d'examiner en détail ici- à une population beaucoup plus nombreuse, dont l'immense majorité ne défraie aucune chronique, mais qui ont pris le risque, souvent au prix de sacrifices personnels et

familiaux, de créer leur propre entreprise, qu'ils conduisent à des destins très variés en fonction de leurs aspirations personnelles, des aléas de la vie économique et de leurs possibilités d'action.

- Il faut accepter l'idée de l'extrême hétérogénéité de cette population, avec pour conséquence le fait que certains de ses sous-groupes ne méritent peut-être pas au sens strict le qualificatif d'« entrepreneurs ». On se reportera à cet effet aux très nombreuses typologies proposées dont les premières, d'origine anglo-saxonne, distinguaient les entrepreneurs « artisans », qui limitent la croissance de leur firme et ont un style de direction rigide, des « opportunistes » ou « promoteurs », qui sont prêts à saisir toutes les opportunités et pour cela à changer radicalement leur organisation ; mais une troisième catégorie, celle des « administratifs », qui ressemble davantage au profil des cadres supérieurs des grandes entreprises, s'efforceraient de planifier une croissance régulière et contrôlée de l'entreprise, en s'adaptant progressivement aux changements de l'environnement. Le problème posé par ces typologies, ainsi que celles qui leur ont succédé en France et au Québec (et dont on trouvera les détails dans les références citées en bibliographie du chapitre), réside dans le fait que si on appelle entrepreneurs des personnes aux profils si différents, la catégorie dans son ensemble risque de se vider de son contenu, alimentant ainsi les controverses sur le sens exact qu'il convient de donner au terme d'« entrepreneur ».

- En dépit de son hétérogénéité, la population des entrepreneurs, au sens entendu ici, constitue une catégorie sociale, enchâssée dans le milieu qui l'entoure et qui lui permet d'exister en tant que telle. Par exemple, on a souvent observé que l'on trouve davantage d'entrepreneurs dans un milieu familial où l'on constate la présence d'entrepreneurs. La notion de capital social, empruntée à Pierre Bourdieu, et qui sera évoquée à plusieurs reprises au cours de l'ouvrage, s'avère pertinente lorsqu'on l'applique à cette population². La pérennité et la réussite des petites entreprises, qu'elles

soient personnelles ou familiales, sont alors conditionnées par les ressources financières, les connaissances théoriques et empiriques (degré de familiarité avec la filière où se situe l'entreprise), les relations personnelles de leurs dirigeants, cet ensemble de ressources s'organisant autour d'un capital financier, d'un capital-relations et d'un capital-connaissances.

- Nous avons enfin affaire à une catégorie sociale dont l'importance est de plus en plus reconnue, y compris par des instances professionnelles dont elle n'était pas la cible prioritaire. Significatif, à cet égard, est le changement d'orientation de l'organisation patronale française, qui, après avoir opté pour un sigle (MEDEF : Mouvement des Entreprises de France) qui n'exclut aucune catégorie d'entreprises, y compris celles que l'on n'assimilait guère auparavant au « patronat », manifeste désormais un intérêt marqué pour les petites et moyennes entreprises et leurs dirigeants, censés avoir un contact plus proche avec le terrain que ceux des grands groupes. Par extension, cet intérêt se reporte tout naturellement sur les personnes qui ne sont pas encore propriétaires-dirigeants d'une petite entreprise, mais qui souhaitent le devenir. On appellera donc « entrepreneur »-et on se penchera avec sollicitude sur ses intentions- tout individu candidat à un statut dont on vient de voir qu'il fait l'objet d'une revalorisation, d'une ampleur variable selon les pays, mais incontestable dans son ensemble. Le thème de la création d'entreprise devient alors de plus en plus sensible, comme nous allons le voir ci-après.

1.3. La création d'entreprise

On doit à ce stade de l'analyse nuancer le schéma quelque peu linéaire de la figure 1, qui laissait supposer que les manifestations d'intérêt pour la création d'entreprise se sont situées exactement dans le prolongement chronologique des développements antérieurs. Il y a eu en effet assez tôt une prise de conscience du fait que le tissu des PME devait impérativement se renouveler, accompagnée de la croyance un peu naïve dans l'équation création d'une entreprise = création d'une PME (rappelons que dans beaucoup de pays la taille minimum de celle-ci est de 10 salariés, ce qui est le cas d'une infime minorité d'entreprises nouvellement créées). Quant à l'autre croyance, relative à la création d'entreprise comme remède ultime à la plaie du chômage, il suffit de rappeler les remous provoqués par la phrase lapidaire prononcée en 1978 à cet égard par le Premier Ministre Raymond Barre pour montrer que sa portée a, elle aussi, dû être rapidement nuancée... En fait, il y avait au début des années 1980 encore beaucoup de chemin à parcourir pour que la prise de conscience devienne un ensemble cohérent et ordonné de mesures d'incitation. C'est ce que confirmait à cette époque un rapport commandé par la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion) sur les systèmes d'aide à la création d'entreprise dans six pays (USA, Canada, Grande-Bretagne, Suède, Danemark, RFA) : ses auteurs, Marc Benoun et Patrick Sénicourt, dressaient un constat mitigé à cet égard, avec pour conclusions principales le maintien d'un climat d'ensemble assez médiocre en faveur des « nouveaux entrepreneurs », ainsi que l'inexistence, dans chacun des pays considérés, d'un dispositif vraiment complet et cohérent d'aide à la création d'entreprises³. Il n'y a pas lieu de penser que la situation était plus favorable en France, bien que l'on ait assisté dès le milieu des années 1970 à une prise de conscience, un peu dans toutes les directions, du problème (cf. encadré 2). Cet effort s'est

avéré productif, si l'on en croit l'évolution du nombre de créations d'entreprises *stricto sensu* en France en fin de période : d'environ 150 000 pour l'année 1983, elles sont passées à plus de 200 000 en 1989 (record qui n'a plus été atteint pendant la décennie suivante, mais qui a été dépassé au cours de la période récente, comme nous le verrons un peu plus loin).

ENCADRE 2. La prise de conscience en faveur de la création d'entreprise en France depuis 1975

Initiatives publiques ou privées

1977 Premier Salon de la Création d'entreprise Instauration des Primes Régionales à la création d'entreprise

1978 Premier cycle universitaire dédié à la création d'entreprise à l'IUT techniques de commercialisation de l'Université Montesquieu Bordeaux IV, par Xavier Noel

1979 Création de l'ANCE (Agence Nationale pour la Création d'Entreprise), lancement du concept des Boutiques de Gestion par Henri Le Marois

1981 Elargissement de la mission de l'ANCE

1982 Fédération en réseau des Boutiques de Gestion

1984 Mise en place du réseau national d'accueil aux créateurs et des Missions Régionales pour la Création d'Entreprise Première Loi sur l'initiative économique

1984 Mise en place, à l'ESC Lyon, de la Chaire Création d'entreprise et du programme d'appui à la création d'entreprises innovantes (PACEI)

1985 Attribution d'une aide spécifique à la création d'entreprise pour les chômeurs

Préparatifs de mise en place des Centres de Formalités des Entreprises

Loi du 11 juillet 1985 créant l' EURL

1992 Premier troisième cycle universitaire dédié à la création d'entreprise (DESS création d'entreprise et gestion des projets innovants) à l'Université Montesquieu Bordeaux IV, par Bertrand Saporta et Xavier Noël⁴

1998 Création de l'Académie de l'Entrepreneuriat (<http://www.entrepreneuriat.com>)

Publications

1975 Première publication d'un guide du créateur d'entreprise (Ph. Gorre)

1977 Article de M. Benoun et P. Senicourt sur l'équilibre financier de l'entreprise naissante dans la Revue Française de Gestion

1980 Publication du rapport des mêmes auteurs sur les « aides à la création d'entreprise, comparaison internationale »

1982 Première édition du manuel de Robert Papin « Stratégie pour la création d'entreprise »

1984 Article de G. Massacrier et G. Rigaud sur les aléas et processus du démarrage d'activités nouvelles (Revue Française de Gestion)

1985 Article de P. Senicourt sur « la création d'entreprises : l'ère des BCBG » dans la Revue Française de Gestion

1994 Dossier sur la Création d'entreprise dans la Revue Française de Gestion

1999 Premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, consacré aux questions pédagogiques (<http://www.entrepreneuriat.com>), organisé par T. Verstraete et J. Fontaine

1999 Création d'un prix de la meilleure thèse en entrepreneuriat par la FNEGE (fédération nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises)

1999 Premier tutorat doctoral dédié au domaine de l'Entrepreneuriat, à l'IAE de Lille

2000 Colloque dédié aux formations à la création d'entreprise organisé par la CPU (conférence des Présidents d'Université)

2001 Création de la Revue de l'Entrepreneuriat et sortie du premier numéro (<http://www.revue-entrepreneuriat.com>)

Source : d'après P. Sénicourt, Dossier présenté pour l'habilitation à diriger les recherches en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine, 1997 et T. Verstraete, *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les éditions de l'ADREG, 2002 (<http://www.editions-adreg.net>)

Quelques années après l'expiration de cette période, que constatons-nous sur les progrès accomplis, et plus généralement sur l'évolution des mentalités à ce sujet ? En France comme dans les pays voisins, et ce malgré l'importance et la variété des dispositifs d'incitation, des sondages successifs et concordants montrent que le nombre de personnes qui pensent qu'il serait possible pour eux de créer une entreprise dans un proche avenir est très largement supérieur à celui des créateurs effectifs. Par exemple, un sondage IFOP réalisé en 1998 montrait que 7% des adultes français âgés de 20 à 57 ans, c'est-à-dire 1,2 million de personnes déclaraient avoir l'intention de créer une entreprise, et qui plus est, « ayant réfléchi à un projet précis ». Ce chiffre est à rapprocher des quelque 170 000 créations au sens strict réalisées cette année-là. L'importance de cet écart appelle deux interprétations contrastées. L'une, optimiste, équivaut à se féliciter du fait que la décision de « se mettre à son compte » n'est plus frappée d'ostracisme, que le statut de dirigeant-proprétaire d'une entreprise est perçu désormais comme un métier comme un autre dans une carrière professionnelle, en bref que cette occupation est devenue beaucoup plus « désirable » que par le passé. La seconde, plus pessimiste, consiste à s'inquiéter de l'ampleur considérable de l'écart entre les intentions et les passages à l'acte, et à chercher à expliquer pourquoi la création d'entreprise est une décision dont la « faisabilité » est sans grand rapport avec sa « désirabilité ». Les explications ne manquent pas, on s'en doute. En réservant

l'essentiel par la suite, et notamment au cours du deuxième chapitre qui abordera cette question, nous nous bornerons aux deux constats préliminaires ci-après :

- Tout d'abord, il ne semble pas que l'entière responsabilité de cet état de fait soit à attribuer aux carences du système d'appui et d'accompagnement à la création d'entreprise, entendu ici au sens large. Même si ce dispositif manque encore aujourd'hui d'homogénéité, il y a eu beaucoup de choses de faites dans le domaine depuis le début des années 1990, depuis la mise à disposition de nouveaux statuts juridiques facilitant la mise en route de l'activité (la SAS, ou Société Anonyme Simplifiée), jusqu'à la Loi Madelin de 1994 sur l'initiative économique, en passant par la mobilisation des établissements consulaires qui a débouché sur la mise en place du réseau Entreprendre en France (programme personnalisé d'accompagnement du créateur rassemblant des interlocuteurs professionnels d'horizons différents). Une étude internationale publiée en 1999 par l'APCE (agence pour la création d'entreprise, nouvelle appellation donnée à l'ANCE, agence nationale de la création d'entreprise, en 1997), et qui fait le point sur les dispositifs d'appui à la création d'entreprise à l'étranger, est éclairante à ce sujet, car elle montre que rien n'est vraiment parfait à cet égard, notamment chez nos voisins européens. On y apprend par exemple qu'en Allemagne il n'existe pas de programme spécifique d'aide à la création, celle-ci s'intégrant dans une politique globale d'appui aux PME, et que la Grande-Bretagne se caractérise par une absence d'appuis spécifiques aux petits projets, dont l'accès au crédit repose sur la seule capacité d'intervention des banques (APCE, 1999)...

- Il est un point sur lequel beaucoup d'observateurs sont d'accord, et qui concerne le climat de précarité sur le plan social qui entoure le créateur d'entreprise par rapport à l'impression de

sécurité (parfois exagérée) dont profitent ceux qui bénéficient d'un emploi salarié. Pour deux chercheurs bordelais, Christophe Estay et Jean-Paul Tchankam, qui ont procédé à une comparaison systématique entre les dispositifs français et américain, ce serait là, et non dans les dispositifs eux-mêmes, qu'il faudrait chercher une des explications à la différence importante de dynamisme entrepreneurial entre les deux pays⁵. Aux Etats-Unis, les bénéfices sociaux que reçoivent les salariés ne sont guère supérieurs à ceux que peuvent s'offrir les entrepreneurs, alors que le salarié français bénéficie d'avantages (notamment au regard des allocations de chômage) dont ne disposent pas les créateurs d'entreprises.

- Il convient toutefois de remarquer qu'un effort a été fait ces dernières années pour diminuer cette assimilation de l'acte de création à un « saut sans filet ». Chacun à sa manière, deux textes récents, la Loi sur l'innovation du 12 juillet 1999, en ce qui concerne les chercheurs publics désirant créer une entreprise à partir de leurs travaux, et la Loi sur l'initiative économique du 1^{er} Août 2003, en ce qui concerne les très nombreux candidats à une occupation d' « indépendant », apportent une série de remèdes au stigmate d' « insécurité sociale » qu'on associe trop souvent au statut de créateur d'entreprise (cf. encadré 3) :

ENCADRE 3. Deux dispositifs dont l'objectif principal est une meilleure « protection sociale » du créateur d'entreprise

Premier dispositif : La loi sur l'Innovation du 12 juillet 1999

Ce texte comprend plusieurs volets, qui tous convergent vers un même objectif : favoriser l'éclosion de jeunes entreprises innovantes. C'est ainsi que ces dernières peuvent désormais faire bénéficier leurs collaborateurs du traitement fiscal favorable concernant les bons de souscription de parts de

collaborateurs d'entreprises, qui leur était auparavant inaccessible. De même, le statut de Société Anonyme Simplifiée (SAS) leur est désormais ouvert, les dotant ainsi d'une plus liberté de manœuvre aux niveaux juridique et contractuel. Mais le volet qui nous intéresse ici est celui permettant aux personnels de la recherche publique (pour l'essentiel des scientifiques) de participer à la création d'une entreprise qui valorise leurs travaux, ou d'apporter leur expertise à cette entreprise nouvelle ou à une entreprise existante, dans des conditions qui restent à préciser. On trouvera ci-après quelques unes des principales dispositions, assorties d'un rapide commentaire d'ensemble :

1. Le principe général consiste à autoriser les chercheurs publics à quitter *momentanément* (pour une durée maximum de six ans) le service public pour créer une entreprise qui valorise leurs travaux. Ils ont aussi la possibilité d'apporter leur concours scientifique à une entreprise existante, de participer à son capital, de siéger dans son conseil d'administration, tout en restant fonctionnaires.
2. Dans le cas d'une création d'entreprise, la loi assouplit l'interdiction de principe qui sanctionne l'incompatibilité entre le statut de chercheur public et celui d'entrepreneur privé. Le chercheur conserve la possibilité de réintégrer son administration, sans perte d'ancienneté, au cas où le projet de création d'entreprise échouerait. On note par ailleurs que sa rémunération, en cas de mise à disposition ou de délégation, peut être avancée par l'administration à laquelle appartient le chercheur, quitte à être remboursée par la suite par la société nouvellement formée, qui bénéficie ainsi d'un allègement substantiel de charges de personnel pendant la période délicate du démarrage. L'ensemble de ce dispositif constitue donc à la fois une incitation pour le chercheur à franchir le pas et une garantie sécurisante en cas de difficultés ultérieures du projet de création.
3. Sur le plan administratif, les deux étapes clés du dispositif sont l'autorisation et la convention. Le chercheur demande à son autorité de tutelle une autorisation qui lui sera accordée pour deux ans (avec deux renouvellements possibles) après avis d'une commission de déontologie. Quant à la convention, elle organise les modalités de la coopération entre le laboratoire qui a initié les recherches et l'entreprise créée pour les valoriser. Parallèlement, le chercheur-créateur procède à toutes les démarches constitutives d'une création d'entreprise : choix du statut juridique, recherche d'associés, négociation de contrats, etc. La réussite de tout le dispositif dépend en fait du degré de cohérence et d'harmonie avec lequel

continueront d'évoluer en parallèle, pendant les premières années de création de la firme, les deux dimensions, administrative et entrepreneuriale, du processus.

Dresser le bilan d'un dispositif aussi complexe n'est pas facile, s'il n'est pas encore prématuré, et dépasse le cadre de cette note. On se reportera à cet effet aux travaux d'évaluation effectués sous la direction de l'un des auteurs de cet ouvrage⁶. Comme c'est souvent le cas, on peut y trouver de sérieux atouts, accompagnés d'écueils difficilement évitables. L'intérêt majeur du texte est de mettre en place des outils de gestion du risque d'entreprendre adaptés au type particulier de situation à traiter : un instrument spécifique au chercheur public (la possibilité de garder son statut de fonctionnaire tout en créant une entreprise) et des instruments relatifs à la nouvelle firme créée (comme la possibilité d'adopter le statut de SAS). Mais les premières études de cas effectuées à ce jour montrent que des difficultés n'ont pas tardé à apparaître : au risque entrepreneurial s'ajoute en quelque sorte un « risque administratif », provenant d'un refus d'accorder ou de renouveler l'autorisation demandée, ou de l'apparition de litiges dans la négociation ou l'exécution de la convention. Le statut de la SAS n'a été que peu adopté en pratique, parce que jugé comme trop compliqué par les chercheurs-créateurs (en raison même de la liberté de rédaction qu'il implique) et comme insuffisamment protecteur des intérêts des investisseurs (une « cuisine », pour reprendre le terme utilisé par l'un d'entre eux). Plus généralement, le paradoxe qui reste entier consiste à se demander si à force de fournir des garde fous à l'initiative entrepreneuriale que constitue la création d'une entreprise innovante (même si elle est initiée par un chercheur fonctionnaire), on n'incite pas celui-ci à s'engager « à l'essai », démarche que l'on peut considérer comme quelque peu exotique par rapport à l'engagement personnel important demandé en pareil cas...

Deuxième dispositif : La loi pour l'initiative économique du 1^{er} août 2003

Il est difficile de porter un jugement définitif sur un texte récent dont toutes les dispositions n'ont pas encore fait l'objet de mesures d'application. Nous sommes toutefois en présence d'un ensemble important et varié de mesures, dont on privilégiera ici celles qui ont pour objectif de simplifier les démarches du candidat à la création d'entreprise et de lui apporter une protection supplémentaire, surtout quand il s'agit

de porteurs de projets modestes. Comme plus haut, nous terminerons par un premier jugement sur l'orientation générale du dispositif.

Parmi les mesures prévues pour favoriser ou simplifier la démarche de création d'entreprise, on peut citer : La mise en place du Récépissé de Création d'entreprise (RCE), délivré par le Centre de Formalités des Entreprises, et qui permet un démarrage plus rapide de l'entreprise nouvelle.

La suppression du capital minimum de 7500 Euros pour la constitution d'une SARL.

La possibilité de domicilier son entreprise à la résidence du créateur et d'exercer son activité chez soi, sans limite de durée pour un entrepreneur indépendant et pendant cinq ans pour une société.

Diverses mesures financières destinées à favoriser la création, comme la déduction de l'impôt sur le revenu du quart de l'investissement dans la nouvelle entreprise, dans la limite de 20 000 Euros pour une personne seule et 40 000 pour un couple.

Une plus grande sécurité, autant que faire se peut, est proposée aux candidats entrepreneurs. On citera en particulier :

La protection du domicile principal du créateur : celui-ci peut le faire échapper aux poursuites des créanciers par une déclaration d'insaisissabilité devant notaire.

Le contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE) : il permet aux candidats de tester la viabilité de leur projet de création au sein d'une structure d'accompagnement, avec un statut protecteur. Dans le même temps, les candidats salariés se voient accorder le choix entre un congé et un passage à un temps partiel pendant la période de démarrage de leur entreprise, dans une limite de durée d'un an ; à l'issue de cette période, le salarié peut retrouver son emploi à temps plein assorti d'une rémunération équivalente à celle qu'il avait précédemment.

La suppression des clauses d'exclusivité du contrat de travail du salarié entrepreneur (sauf pour le cas des VRP) pendant une durée d'un an après la création de l'entreprise.

L'extension de l'allocation de solidarité spécifique ou de l'allocation de veuvage à douze mois au lieu de six pour les bénéficiaires qui créent ou reprennent une entreprise.

De même que dans le cas précédent, les observateurs sont partagés entre le sentiment d'une bonne orientation d'ensemble du dispositif et la présence de dérives ou d'écueils possibles. L'impression favorable provient du fait que pour la première fois peut-être, un texte de loi dans son ensemble prend en compte une des réalités fondamentales du phénomène de la création d'entreprise, et qui sera revue un peu plus loin : à savoir que la grande majorité des créations sont de nature très modeste et appellent par conséquent des mesures adaptées. A cet égard, on comprend que pour beaucoup l'abandon d'un emploi salarié pour un statut d'indépendant représente un véritable saut dans le vide, d'où l'intérêt des mesures permettant d'assurer cette transition plus en douceur. Mais on risque de retrouver le paradoxe, évoqué plus haut, d'une création « à l'essai », peu conforme à l'engagement demandé à l'entrepreneur. A cet égard, la possibilité de créer une SARL « à un euro » attirera certaines critiques, relatives aux risques accrus d'échecs dus à des créations trop faciles, donc insuffisamment préparées ; mais la même mesure peut être considérée comme adaptée au cas des « cyber-entrepreneurs », lesquels utilisent un site internet (et dorénavant leur domicile) comme local de commercialisation, et possèdent savoir-faire et outillages informatiques, d'où leurs faibles besoins en fonds propres...

2. LES CHIFFRES CLES DE LA CREATION D'ENTREPRISE EN FRANCE

Avant de présenter ces chiffres, il est indispensable de rappeler les règles qui président à leur élaboration, et qui permettent leur interprétation (2.1). Les séries chronologiques de l'univers statistique que constitue la création d'entreprise en France décriront son évolution au cours de la décennie 1993-2002, période de relative stabilité du phénomène (2.2), tandis qu'une place à part sera réservée aux années les plus récentes (2003 et 2004), théâtre d'une embellie manifeste, et qui méritent un commentaire spécifique (2.3).

2.1. Les grandes lignes du système statistique d'information français

On retrouve, dans les règles qui président à l'appréhension de la création d'entreprise, l'application de celles qui régissent ce qu'il est convenu d'appeler les « statistiques d'entreprises » au sein de l'INSEE. L'entreprise y est définie comme une unité institutionnelle d'un type particulier, dans la mesure où elle est dotée d'une autonomie juridique ou réelle, et relève d'une forme cataloguée du droit. Elle doit appartenir en outre au secteur dit « marchand », avec au moins la moitié de ses recettes provenant de la vente du produit de son activité (les unités institutionnelles n'appartenant pas au secteur marchand sont appelées « organismes »). La reconnaissance statistique de cet univers prend appui sur ses caractéristiques juridiques et plus précisément d'état-civil (des personnes pour les entrepreneurs individuels, des sociétés pour les autres modalités), et s'opère par le biais du répertoire SIRENE, qui recense un peu plus de deux millions d'unités (chiffre qui peut varier selon les champs retenus). Il convient de noter que le champ couvert par le répertoire est celui des « ICS », c'est-à-dire celui des activités économiques marchandes de l'industrie, de la construction, du commerce et des services (en y comprenant les professions libérales), à l'exclusion de l'agriculture, de la sylviculture, de la pêche et des activités financières (banques, assurance, etc.).

C'est ce système dans son ensemble qui va permettre d'enregistrer, chaque année, avec rapidité et une relative fiabilité (ce qui n'est pas le cas pour les disparitions d'entreprises), les nouvelles immatriculations, qui sont décomposées en trois catégories : les créations d'entreprises *ex nihilo*, les réactivations et les reprises d'entreprises (cf. encadré 4). A celui-ci s'ajoute un autre dispositif, appelé SINE (Système d'Information sur les Nouvelles Entreprises), qui a pour objectif de suivre une

génération d'entreprises pendant cinq ans, une génération correspondant aux entreprises nées la même année. Ce principe, initié en 1987, a permis de connaître de façon fiable la durée de vie des nouvelles entreprises françaises, et d'étayer l'assertion, souvent reprise depuis, qu'une entreprise nouvelle sur deux disparaît (et non échoue, comme nous le verrons plus en détail par la suite) au bout de cinq ans. Le dispositif s'est ensuite affiné pour donner lieu, à partir de l'année 1994, à des panels régulièrement effectués tous les quatre ans, sur des échantillons tirés du répertoire SIRENE représentant environ 30% de la population totale, et interrogés trois fois par enquête postale : quelques mois après la création, la troisième année d'existence, et cinq ans après la naissance. Cette technique permet de suivre de manière précise le devenir des unités statistiques sondées (et en particulier leur pérennité), mais aussi de procéder à des analyses de type associatif ou prédictif, sur lesquelles nous aurons l'occasion de revenir.

ENCADRE 4. Les définitions de la création d'entreprise retenues par l'APCE

Les statistiques de la création d'entreprise en France décomposent cet univers en trois catégories, les *créations ex nihilo*, les *réactivations* et les *reprises*. Elles ne prennent pas en compte la création d'*établissements*, ceux-ci étant privés d'autonomie juridique.

Les créations d'entreprises « **pures** » ou « **ex nihilo** » correspondent à la création d'une unité économique jusqu'alors inexistante et par ailleurs autonome juridiquement. En moyenne chaque année, un peu plus de 60% des créations au sens large sont des créations *ex nihilo*.

Les **réactivations** correspondent à une création nouvelle ou à une reprise, en nom propre, dont le nouveau chef d'entreprise a déjà été dans le passé créateur ou repreneur d'une entreprise individuelle. Il garde en effet le même numéro SIRENE tout au long de sa vie professionnelle, quel que soit le nombre de créations successives en nom propre dont il est l'auteur. Cette modalité de création, représentant environ

20% du total, est encore mal cernée par l'INSEE, qui cherche à mieux la connaître, notamment au niveau de l'estimation de sa composante saisonnière (présumée importante, comme l'atteste le grand nombre de réactivations dans les régions touristiques du littoral).

Les **reprises** d'entreprises correspondent à la poursuite d'une entreprise juridiquement autonome par un autre chef d'entreprise, qui en devient le propriétaire et l'exploitant, que ce soit par rachat, donation, héritage, reprise au conjoint ou location-gérance. C'est pour cette catégorie que les procédures de dénombrement de l'INSEE, à vocation essentiellement administrative et juridique, posent le plus de problèmes pour en appréhender la réalité économique. En effet, les reprises par rachats d'actions ou de parts sociales, ne générant pas de passage obligatoire par le Centre de Formalités des Entreprises, ne sont pas identifiées (de même que les reprises par rachat de clientèle, comme c'est fréquemment le cas pour les professions libérales médicales ou juridiques). Or ce type de reprise concerne le plus souvent des opérations de taille conséquente, qui échappent pour la plupart au dénombrement statistique. En revanche, les transformations d'entreprises individuelles en sociétés, sans qu'il y ait eu changement de propriétaire, sont comptabilisées en reprises (l'INSEE, consciente du problème, ne prend pas en compte cette modalité pour la constitution de ses panels SINE). Dans l'ensemble, on peut conclure que les évaluations fournies par l'INSEE sont systématiquement sous-estimées, au détriment des opérations les plus importantes. Mais elles reflètent assez bien celles de la vie de tous les jours, qui sont le fait de particuliers, et alimentant les colonnes des journaux d'« annonces » spécialisés (rachats de bars, restaurants, hôtels, boulangeries, etc)...

Comment utiliser ces catégories, et quels choix effectuer entre elles pour étayer une observation ou une analyse ? Ici, comme souvent, le bon sens servira de guide à l'utilisateur. Le total des trois catégories, que l'on dénommera « créations au sens large », doit être retenu pour une appréhension globale du phénomène, notamment au niveau de l'emploi généré ou sauvegardé qu'il aura permis. Sans l'intervention d'un créateur (au sens strict), d'un « réactif », d'un repreneur, aucune des unités économiques concernées n'aurait vu le jour ou ne se serait maintenue en vie. Si l'on souhaite par ailleurs comparer les degrés de dynamisme de différentes zones géographiques, il n'est pas déraisonnable d'utiliser au numérateur ce total, qui représente en gros la somme d'initiatives individuelles de caractère

« entrepreneurial » ayant eu lieu une année sur un territoire donné. Si par contre on se penche sur le devenir et notamment la durée de vie des unités étudiées, il sera prudent d'exclure les réactivations, qui posent trop de problèmes d'interprétation à un niveau longitudinal d'analyse (alors qu'il est pertinent de comparer les taux de pérennité des créations pures et des reprises, ces dernières ayant systématiquement une durée de vie plus longue que les premières). Enfin, les créations pures seront étudiées à part si l'observateur (aux côtés de qui nous nous rangerons dans la plus grande partie de cet ouvrage) veut se concentrer sur la manifestation la plus spectaculaire du phénomène : le choix par un certain nombre de personnes (ou d'équipes), pour des raisons extrêmement diverses, de renoncer à un emploi salarié, et de se lancer dans une activité indépendante nouvelle sur le marché, avec les espoirs, mais aussi les risques que cela comporte.

Remarque : Dans le cadre d'un travail théorique, l'observateur, alors chercheur, éclaire les situations à la lumière du modèle théorique qu'il mobilise et la création d'entreprise est, dans un tel cadre, délimitée par ce modèle.

2.2. 1993-2002 : dix années de stabilité et de tassement relatif des chiffres de la création

Sur dix ans, l'évolution de la création d'entreprise en France a été globalement stable, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 2. Nombre de créations d'entreprises en France (DOM- TOM inclus) au cours de la période 1993-2002 (en valeur absolue)

| | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Créations ex nihilo | 170 919 | 183 764 | 178 923 | 171 628 | 166 850 |
| Réactivations | 54 405 | 60 694 | 59385 | 57604 | 57 853 |
| Reprises | 48 138 | 49 673 | 46 545 | 46 043 | 46 385 |
| Total | 273 462 | 294 131 | 284 853 | 275 275 | 271 088 |
| | | | | | |

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Créations ex nihilo | 166 190 | 169 674 | 176 754 | 177 015 | 178 008 |
| Réactivations | 55 776 | 56 085 | 53 666 | 51 987 | 52 065 |
| Reprises | 44 480 | 43160 | 41652 | 41562 | 40 133 |
| Total | 266 446 | 268 919 | 272 072 | 270 564 | 270 206 |

Source : INSEE- Méthodologie APCE

Trois remarques peuvent être formulées au vu de cette évolution chiffrée :

- ❶ En premier lieu, et contrairement à ce qui est parfois avancé par des observateurs pessimistes de la société française, les chiffres constatés ne représentent pas des quantités négligeables. Bon an

mal an, environ 270 000 personnes au cours de cette période se sont lancées dans une initiative entrepreneuriale, individuelle ou sociétaire. Ce chiffre peut paraître faible (un peu plus de 1%) par rapport à la population active occupée, estimée aux alentours de 2 500 000 ; mais, comme on le verra un peu plus loin, il a généré chaque année environ 530 000 emplois, chiffre à comparer avec les objectifs en termes d'emplois nouveaux visés par la loi des 35 heures, ou l'instauration du chèque-emploi au profit des petites entreprises de moins de dix salariés. Si l'on se tourne maintenant vers les créations pures, et sachant que le parc d'entreprises françaises est estimé à environ 2 200 000, c'est chaque année entre 7 et 8% de ce parc qui a fait l'objet d'un renouvellement...

② La stabilité d'ensemble des créations au sens large masque des inégalités d'évolution selon les catégories. Le déclin structurel du nombre des reprises (amorcé plusieurs années avant 1993) n'a pas encore été aujourd'hui expliqué de manière entièrement convaincante, et il faut attendre pour y voir plus clair le résultat des travaux d'un observatoire de la reprise mis en place au sein de l'INSEE, et dont les premiers essais sur des territoires témoins confirment l'hypothèse d'une sous-estimation considérable de cette catégorie (peut-être de l'ordre de 40 à 50%). Les réactivations, quant à elles, après avoir connu un pic en 1994, ont subi ensuite une baisse tendancielle (de l'ordre de 4% sur l'ensemble de la période), en partie due au fait que les créateurs « bis » créent de plus en plus en société (figurant alors en création pure et non en réactivation). Les créations *ex nihilo* ont connu un début de période similaire, avec un même sommet en 1994-1995, conséquence probable de l'effet d'incitation provoqué à cette époque par l'ACCRES (subvention aux chômeurs

créateurs d'entreprises). Elles ont ensuite décliné, pour se rétablir à partir de 1999, et se stabiliser ensuite au voisinage des 180 000 unités.

③ A l'intérieur de chaque catégorie, on retrouve d'importantes différences d'évolution selon les variables d'étude sélectionnées. Dans le cas des créations *ex nihilo*, les points suivants peuvent être soulignés : - On a assisté à une augmentation de la proportion des créations *sans salarié*, qui était déjà importante en 1993 (75,5%), et qui se retrouve à plus de 80% (81,6%) en 2002 ; mais elle s'accompagne d'une augmentation des créations *sous forme de sociétés*, qui passent de 43,3% à 47,9% : résultat conjoint des phénomènes de substitution réactivation-crédation évoqués plus haut et de l'engouement pour les créations NTIC à partir de 2000 ?

- Au point de vue géographique, un certain rééquilibrage s'est produit, car les régions françaises où les créations *ex nihilo* ont le plus augmenté sont en majorité celles où la densité de création au départ de la période était faible (Nord-Pas-de-Calais, Lorraine, Limousin, etc). Par contre, cinq régions qui ont connu une évolution défavorable (décroissance du nombre de créations sur les dix ans) avaient également au départ une densité faible, comme le groupe précédent : dans leur cas, le déséquilibre s'est plutôt aggravé. En fin de période toutefois, de très fortes inégalités de répartition du dynamisme entrepreneurial subsistaient sur le territoire, comme nous le verrons par la suite (v. plus loin, figure 2).

. Au niveau des activités, de fortes différenciations sont observées, avec des augmentations importantes dans les secteurs de la construction, de l'immobilier, des services aux entreprises, de l'éducation et de la santé, et un recul spectaculaire des créations industrielles, dans les transports et dans le commerce dans son ensemble.

2.3. L'embellie des années 2003 et 2004 : premières tentatives d'interprétation

Davantage que tout commentaire, la lecture des statistiques de la création d'entreprise française montre qu'un changement de régime s'est imposé au cours de la période la plus récente. Le tableau ci-dessous en donne les lignes principales :

Tableau 3. Le nombre de créations d'entreprises françaises en 2003 et 2004 : valeurs absolues et éléments de comparaison avec la période précédente

| | 2002 (rappel) | 2003 | 2004 | Evolution en % entre 2002 et 2004 | Evolution en % entre 1993 et 2002 |
|---------------------|---------------|---------|---------|---|---|
| Créations ex nihilo | 178 008 | 199 399 | 223 995 | + 25,8 | +4,1 |
| Réactivations | 52 065 | 54 394 | 54 004 | + 3,7 | -4,3 |
| Reprises | 40 133 | 40 047 | 42 266 | + 5,3 | -16,6 |
| Total | 270 206 | 293 840 | 320 265 | + 18,5 | -1,2 |

Source : statistiques INSEE-méthodologie APCE

Comme on peut le constater, la progression du nombre total d'entrepreneurs français a été spectaculaire au cours des deux dernières années : le total cumulé des créations ex nihilo-réactivations-reprises atteint dès 2003 un seuil qui n'avait été franchi qu'en 1994, et dépasse très largement en 2004 les 300 000 unités. En pourcentage, la progression a été d'une année sur l'autre d'environ 9%, chiffre

à comparer avec le déclin d'un peu plus de 1% entre les deux dates extrêmes des dix années précédentes. Mais c'est surtout le dynamisme des créations *stricto sensu* qui entraîne l'ensemble, avec une progression d'environ 12% d'une année sur l'autre, à comparer aux seuls 4% d'augmentation obtenus au cours des dix années précédentes. Dès 2003, le seuil symbolique des 200 000 créations pures a été pratiquement atteint, performance qui n'avait jamais été accomplie auparavant, à l'exception de l'année 1989. A ce rythme, 300 000 créations annuelles seraient obtenues en moins de cinq ans...

Si le recul manque pour donner des explications définitives à un phénomène aussi subit qu'inattendu, les premières analyses fournies par l'A.P.C.E. permettent du moins d'en proposer quelques premières pistes d'interprétation (APCE 2004, APCE 2005). En effet, la décomposition des chiffres globaux (ceux correspondant à la ligne « total » du tableau précédent) par catégories plus fines autorise à parler d'un *double mouvement de rattrapage*, à la fois au niveau des activités choisies par les créateurs et des espaces couverts par leurs initiatives.

Au niveau des activités, on constate que trois grands secteurs sont responsables de la plus grande part (environ les deux tiers) de la progression d'ensemble. Il s'agit de la construction, du commerce de détail et des services aux entreprises, générateurs à eux seuls d'un peu plus de 30 000 créations nouvelles (au sens large) au cours des deux années 2003 et 2004. A l'intérieur de ces catégories, des progressions plus élevées que d'autres sont à relever, à rapprocher, pour certaines, du « boom de l'immobilier » constaté au cours de la période : c'est le cas des métiers du second œuvre (électricité, plomberie, peinture, climatisation), qui regroupent la moitié de la hausse au sein de la construction ; il est à noter par ailleurs que les métiers tertiaires de l'immobilier (agences, marchands de biens) ont attiré pendant la même période 3376 nouvelles entreprises, soit une hausse de 35% entre 2002 et 2004.

Sans doute, ces activités avaient connu une certaine progression au cours des années précédentes, mais sans rapport avec celle que l'on vient d'évoquer... Au sein du commerce de détail, ce sont des activités peu à l'honneur dans le passé qui fournissent le plus gros des nouvelles troupes : on citera les commerces non sédentaires sur les marchés, les magasins de détail spécialisés (non alimentaires) et d'habillement, qui comptent pour un peu plus de la moitié des 10 500 nouveaux commerces de détail créés pendant la période, desquels il faut rapprocher plus de 3 000 nouvelles entreprises consacrées aux services aux personnes (esthétique, soins corporels, autres services personnels) ; on peut à cet égard, à la suite des observateurs de l'A.P.C.E., parler d'une « revanche des indépendants », ces derniers exploitant à leur profit un certain nombre de retards d'implantations au niveau géographique, comme on va le voir ci-après.

D'une manière générale, on constate en effet que les espaces géographiques qui ont connu les plus fortes évolutions entre 2002 et 2004 sont aussi ceux qui avaient peu progressé ou même décliné pendant les années précédentes, et qui, au vu de la dernière carte disponible des taux de création par rapport au nombre d'habitants (cf. plus loin, figure 2), comprenaient une forte proportion de départements à faibles densités. C'est le cas, en particulier, des huit régions où le taux de croissance des créations au sens large a dépassé les 20% entre 2002 et 2004 : soit, par ordre décroissant au niveau des taux, la Haute-Normandie, l'Alsace, le Poitou-Charentes, le Limousin, le Centre, la Franche-Comté, les Pays de la Loire, le Nord - Pas de Calais. Si on ajoute à la liste la Basse-Normandie, la Bourgogne, la Champagne-Ardenne et la Picardie, quatre autres régions auparavant déficitaires et qui ont connu des taux de croissance honorables (égaux ou supérieurs à 17%), on peut véritablement parler d'un mouvement de rattrapage au niveau géographique : un certain nombre d'espaces comblent peu à peu leurs retards d'implantations, ce qui aura pour effet d'atténuer les disparités constatées au

niveau de la carte de France de la création d'entreprise, comme nous aurons l'occasion d'y revenir lorsque ce sujet sera abordé par la suite.

Outre les arguments qui viennent d'être fournis, peut-on se risquer à proposer d'autres pistes, d'ordre structurel ou législatif, qui pourraient apporter leur contribution à l'explication du phénomène ? La persistance du chômage, dont nous verrons plus loin que sa relation avec le dynamisme entrepreneurial est moins claire qu'on ne le croit, n'a-t-elle pas joué son rôle au cours de la période récente ? Nous pencherions pour l'affirmative, au vu de certains recoupements effectués par les spécialistes de l'A.P.C.E., qui ont constaté au cours de l'année 2003 une hausse de 34% des chômeurs indemnisés dans le cadre des aides publiques de type ACCRE ; à partir de ce constat, et en s'appuyant sur les données du panel SINE de 2002 qui évaluaient le total des chômeurs-créateurs (indemnisés ou non) à environ 90000, on peut estimer ce chiffre à environ 108 000 en 2003, ce qui constitue une augmentation de 20% sur cette seule année ; le mouvement proviendrait à la fois d'une meilleure utilisation des procédures d'aide et de la hausse du chômage pendant la période.

Il convient enfin d'observer que la Loi pour l'Initiative Economique, dont nous avons présenté plus haut les principales dispositions (encadré 3), est intervenue au cours des premiers mois de la période, c'est-à-dire le 1^{er} août 2003 : dispose-t-on d'indices pour avancer l'hypothèse d'une relation de cause à effet entre ce texte, qui avait pour objectif de faciliter l'accès à la création d'entreprise des porteurs les plus modestes, et la forte progression observée au cours des dix-huit mois qui ont suivi ? Plaident en ce sens deux constats effectués par l'A.P.C.E. à la fin de l'année 2003 : en premier lieu, une accélération notable du mouvement de progression en cours d'année, la hausse des créations ex nihilo s'établissant à 7% au cours du premier trimestre, pour passer à 10, puis 13 et 19% au cours des trois trimestres suivants ; en second lieu, une forte progression pendant l'année des créations pures sous la

forme de SARL (+ 17%), sans doute encouragée par la disposition de la Loi supprimant l'obligation d'un capital minimum pour une création de ce type.

3. STRUCTURE ET PROFILS DE LA CREATION D'ENTREPRISE FRANÇAISE

Des choix devant être faits dans la masse des informations disponibles, deux pôles d'investigation seront privilégiés ici : les caractéristiques des entreprises elles-mêmes (3.1) et le profil de leurs créateurs (3.2). Seuls les aspects majeurs, relativement stables dans le temps, seront mis en évidence, en privilégiant les données relatives à l'année 2002, pour laquelle sont à la fois disponibles des résultats détaillés de fin d'année et ceux d'une première vague d'interrogations par questionnaire d'un échantillon représentatif de créateurs (Panel SINE 2002). Des développements spécifiques seront consacrés au thème de la pérennité et de la croissance des entreprises nouvellement créées, préoccupation majeure des analystes du domaine (3.3).

3.1. Les entreprises

On commentera à titre principal les décompositions par tranches de salariés et par grands secteurs d'activité, dont on trouvera le détail dans les deux tableaux ci-après :

Tableau 4. La création d'entreprise française par tranches d'effectifs salariés en 2002

| | Créations ex nihilo | Réactivations | Reprises | Total |
|------------------|---------------------|---------------|----------|---------|
| 0 salarié | 145 231 | 44391 | 18664 | 208 286 |
| 1 à 2 salariés | 23 692 | 5 663 | 11 715 | 41 070 |
| 3 à 5 salariés | 4 599 | 1 272 | 5 691 | 11 562 |
| 6 à 9 salariés | 1 122 | 330 | 2 026 | 3 478 |
| 10 salariés et + | 2 207 | 172 | 1 510 | 3 889 |
| Effectif inconnu | 1 157 | 237 | 527 | 1 921 |
| Total | 178 008 | 52 065 | 40 133 | 270 206 |

Tableau 5. La création d'entreprise française par grands secteurs d'activité en 2002

| | Créations ex nihilo | Réactivations | Reprises | Total |
|----------------------------|---------------------|---------------|----------|---------|
| Commerce | 44 510 | 15 758 | 11 646 | 71 914 |
| Services aux particuliers | 22 923 | 12 903 | 17 589 | 53 415 |
| Services aux entreprises | 41 976 | 5 827 | 1 555 | 49 358 |
| Construction | 27 465 | 7 728 | 2 994 | 38 187 |
| Education Santé | 16 892 | 3 842 | 734 | 21 419 |
| Industrie | 9 534 | 2 063 | 1 826 | 13 423 |
| Immobilier | 7 865 | 1 381 | 328 | 9 574 |
| Transports | 4 852 | 1 102 | 685 | 6 688 |
| Industrie agro-alimentaire | 1 991 | 1 461 | 2 776 | 6 228 |
| Total | 178 008 | 52 065 | 40 133 | 270 206 |

Source : INSEE-méthodologie APCE

Les deux tableaux se complètent, la faible taille des unités nouvelles étant due en grande partie à la prépondérance du secteur tertiaire dans les activités créées. A peine 1% des créations *ex nihilo* étaient des PME (dix salariés et plus) dès le départ, et un peu plus de 80% n'avaient pas de salariés au démarrage (pourcentage en augmentation depuis dix ans, comme on l'a vu plus haut). La taille au départ était supérieure dans le cas des reprises, phénomène normal puisqu'elles concernent des firmes qui ont déjà souvent quelques années d'existence. Au niveau des activités, les trois grands secteurs tertiaires (commerce et services aux particuliers et aux entreprises) accaparaient à eux seuls près des deux tiers de la création au sens large. L'industrie, même si on y ajoute les IAA (industries agro-alimentaires, dans lesquelles on retrouve en fait une forte proportion d'activités artisanales : boulangeries-pâtisseries, charcuteries), ne représentait que 7% du total. Dans le cas des créations *ex nihilo*, les deux activités du secteur secondaire, l'industrie et la construction, ne représentaient que 20% des initiatives, le reste étant partagé par les secteurs d'activités tertiaires. L'importance relative des créations en société (48% des créations *ex nihilo*, 56% des reprises) n'est pas entièrement contradictoire avec ces constats : les créateurs d'entreprises sont à la recherche d'un moyen de protection de leur patrimoine personnel ou de celui de leur conjoint, quelle que soit la taille au départ de l'initiative. Nous laissons aux spécialistes du droit des affaires le soin de nuancer la portée de cette précaution, en soulignant d'une part l'omniprésence des cautions personnelles dans le cas des emprunts bancaires, ou la menace d'être considéré comme gérant de fait et poursuivi à titre personnel lors d'une création sous forme d'EURL...

3.2. Les créateurs

S'agissant de dresser des profils de personnes et non plus d'entreprises, il est préférable d'utiliser les résultats des enquêtes par questionnaires issues des panels SINE (effectuées, rappelons-le tous les quatre ans, à partir de 1994). Un grand nombre d'informations en est tiré, et en nous concentrant sur celles relatives au dernier panel effectué (2002), nous choisirons l'essentiel, laissant au lecteur le soin d'aller plus loin, tout en les actualisant au cours du temps, en consultant les sources statistiques spécialisées.

La place occupée par les femmes dans la création d'entreprise, et plus largement le thème de l'entrepreneuriat féminin, est un sujet important, qui a fait l'objet d'une première synthèse statistique ; on en trouvera ci-après les principaux résultats, qui montrent que les femmes ont à rattraper un certain retard, et le font de manière encourageante (cf. encadré 5). Notons cependant qu'au vu des résultats du panel 2002, elles ne représentaient encore que 26% des créateurs *ex nihilo*, et 36% des repreneurs...

La répartition par âge des créateurs d'entreprises français n'appelle pas de commentaires particuliers, avec une concentration attendue sur les tranches d'âge médianes (près des deux tiers des créateurs / repreneurs avaient entre 30 et 49 ans en 1998). La création d'entreprises par les jeunes a fait l'objet d'examen séparés⁷.

Une série de variables viennent confirmer, si besoin en était, la nature modeste de la majorité des projets portés par les créateurs. En création pure, seulement 24% des créateurs interrogés en 2002 ont estimé que la motivation qui les avait poussés à entreprendre résidait dans le développement d'une idée nouvelle de produit ou de marché. Plus de la moitié (55%) des créateurs n'ont pour objectif principal que de créer leur propre emploi, avec pour conséquence probable le déploiement d'activités

de type banal, et donc fortement concurrencées... Le montant des capitaux initiaux réunis (entendus ici comme le coût des moyens nécessaires pour démarrer) est également faible : 57% des créateurs *ex nihilo* ont réuni moins de 8 000 euros, et seulement 16% ont dépassé les 16 000 euros. L'emprunt bancaire est peu sollicité (24% au bénéfice de l'entreprise, 13% en nom propre du dirigeant). Les apports en capital d'organismes de fonds propres ou d'autres sociétés restent marginaux (5% du total). On crée enfin très souvent à son domicile ou à proximité de son domicile, la dimension du projet ne nécessitant pas sans doute un éloignement géographique prononcé, puisque seulement 24% des créateurs (et 14% des repreneurs...) annoncent une clientèle à l'échelon national ou international...

On s'interroge souvent sur la présence des chômeurs au sein de la population des créateurs. Celle-ci était relativement importante (35% des créateurs *ex nihilo* en 2002, auxquels il faut ajouter 14% n'ayant pas d'activité professionnelle), mais, semble-t-il, une baisse de ce ratio serait amorcée depuis cette date. Comme prévu, les projets entrepris sont alors de plus petite dimension et moins entrepreneuriaux que ceux des actifs ; mais sur un certain nombre de caractéristiques, y compris la performance, les chômeurs se différenciaient moins qu'on aurait pu le croire au départ de la population d'ensemble des créateurs.

Un dernier ensemble de variables vient confirmer la relative inefficacité, souvent mise en avant, du système d'appui aux créateurs. En 2002, 46% des créateurs ont déclaré avoir bénéficié d'un soutien à la mise en place de leur projet ; mais la nature de ce soutien est beaucoup plus familiale qu'institutionnelle (le conjoint est cité par 40% d'entre eux, un autre membre de la famille par 37%, et un organisme de soutien par seulement 19%). La formation, enfin, est peu sollicitée de façon volontaire : 31% des créateurs *ex nihilo* interrogés en 2002 ont déclaré en avoir suivi une, mais dans 62% des cas celle-ci était obligatoire...

ENCADRE 5. La place des femmes dans la création d'entreprise en France

« Sur cent créations d'entreprises, environ trente résultent d'une initiative féminine, et une douzaine se prolongent après cinq années de développement. » C'est sur ce constat que débute le préambule de l'étude que l'APCE a consacré à ce thème dans son rapport annuel de l'année 2000. Il existe en effet un retard indéniable des femmes, puisqu'elles ne représentaient en 1998 que 27% des créateurs d'entreprise ex nihilo (mais 39% des repreneurs, pour aboutir à une moyenne de 30% sur l'ensemble reprises-créations). Quant au taux de pérennité à cinq ans (sur la définition exacte duquel nous reviendrons un peu plus loin), il était, d'après les calculs effectués sur le panel SINE de 1994, de 41% pour les femmes créatrices (création entendue ici au sens large, sans les réactivations), contre 45% pour les hommes, pour une moyenne de 44%...

Ces chiffres une fois déclinés, il convient de les relativiser. Tout d'abord, l'entrée des femmes dans le monde du travail, pour spectaculaire qu'elle soit aujourd'hui, est plus récente qu'on ne le croit généralement. En 1968, dans la plupart des tranches d'âge, les taux d'activité masculins se situaient entre 90 et 95% (et le sont restés depuis), alors que ceux des femmes plafonnaient entre 40 et 45%. Ce n'est que peu à peu que l'écart s'est réduit, pour n'être plus que d'environ 15 points sur les tranches d'âge de 25 à 50 ans en 1999. L'entrée plus tardive des femmes sur le marché du travail explique donc en grande partie un retard dont la majorité des observateurs prédisent la disparition prochaine, tant le potentiel de création d'entreprise par les femmes est jugé prometteur. Un signal dans cette direction est apporté par un trait distinctif des femmes créatrices, qui étaient en 1998 plus portées par des motivations de type « opportunité à saisir » ou « création de leur emploi » que leurs collègues masculins, qui pour leur part attachaient plus de poids à la motivation dominante « recherche d'indépendance/ goût d'entreprendre » (56% pour les hommes, 50% pour les femmes). En ce sens, leur démarche peut sembler plus créatrice que celle des hommes. On peut remarquer, en outre, que la différence de quatre points du taux de pérennité à cinq ans est somme toute assez minime, surtout lorsque l'on sait que les femmes créent majoritairement dans des activités destinées à la personne, et beaucoup moins aux entreprises, donc en

principe plus fragiles : les trois secteurs en 1998 où elles dépassaient un taux de participation de 40% (c'est-à-dire de plus de dix points au dessus de leur taux de 30% pour l'ensemble de la création) étaient, dans l'ordre, les services à la personne (70%), la santé et l'action sociale (60%) et le commerce de détail (42%).

D'une manière générale, les premières esquisses de typologies qui ont été tentées à partir du profil des femmes créatrices ne montrent pas de différences sensibles avec ceux des créateurs hommes. Certes, les projets sont dans l'ensemble plus modestes, moins « accompagnés », entrepris plus tard que la moyenne des hommes. Mais ce n'est pas pour autant qu'il faille retenir le schéma commode d'une création plus subie que voulue, produit d'une situation d'inactivité, de séparation ou de veuvage. Les femmes créatrices d'entreprises s'inscrivent tout autant que les hommes dans une démarche économique, dont les détails nécessitent pour être mieux connus des efforts supplémentaires, notamment de la part de la recherche académique.

Source : Agence Pour la Création d'Entreprise : « Les femmes et la création d'entreprise », Collection Focus, 31 pages

3.3. Pérennité et croissance des entreprises créées

On aborde ici, sous un angle statistique et en se limitant au cadre français, un thème majeur, celui de la performance en création d'entreprise, qui sera approfondi dans la suite de cet ouvrage.

Quelle est la durée de vie des entreprises nouvellement créées ? A cette question, maintes fois posée, l'exploitation du premier panel de 1987 avait apporté des premiers éléments de réponse. Hors réactivations, le taux de survie (qu'on appelle aujourd'hui taux de pérennité) à cinq ans était de 49%

pour l'ensemble créations/reprises, se décomposant en 46% pour les créations pures et 57% pour les reprises. Depuis, les panels ultérieurs ont apporté des estimations plus récentes, mais aussi plus fiables à mesure qu'ont été éliminées du tirage au sort des unités statistiques à signification contestable (holdings, sociétés civiles immobilières à existence purement juridique, etc), d'où la recommandation par les spécialistes de ne pas comparer dans le temps les taux successifs obtenus. Nous avons vu plus haut que l'exploitation du panel de 1994 avait donné un taux de pérennité à cinq ans de 44% pour l'ensemble créations/reprises, avec un différentiel de quatre points en faveur des créations masculines. Des résultats plus récents sont à trois ans, à partir du panel de 1998, et donnent, pour les créations pures, des taux de pérennité de 84% à un an, de 73% à deux ans, et de 62% à l'expiration de la troisième année. Les taux de pérennité à trois ans des reprises sont comme prévu nettement plus élevés (76% pour les hommes, 68% pour les femmes, par ailleurs sur-représentées au sein des reprises). Le rapprochement entre ces taux et un certain nombre de variables concernant les créateurs ou leurs projets autorisent la mise en évidence de facteurs prédictifs de la pérennité en création d'entreprise, thème abordé plus en détail au cours du chapitre trois de l'ouvrage. Certaines précautions d'ordre méthodologique sont cependant de rigueur en effectuant ces travaux. Citons à titre principal :

- Le rappel de la signification exacte du taux de pérennité (ancien taux de survie, par opposition au taux de continuité). Il est relatif au *chef d'entreprise* exerçant toujours son activité dans l'entreprise qu'il a créée ou reprise ; il en résulte que si l'entreprise récemment créée est revendue ou cédée au cours de la période couverte par le panel, cela sera considéré comme une cessation d'activité, alors que l'entreprise elle-même est encore en vie (et prise en compte pour le calcul des taux de continuité).
- Le constat qu'un taux de pérennité ne représente qu'une *moyenne de moyennes*. Si l'on prend les différents secteurs d'activité, on observe par exemple des taux de pérennité à trois ans de l'ordre de

75% dans l'éducation et la santé, secteur à l'intérieur duquel on trouvera des taux encore supérieurs dans certaines professions réglementées (établissements privés pour personnes âgées, cliniques vétérinaires, etc). Ils ne sont plus que de 56% en moyenne pour le secteur du commerce dans son ensemble, à l'intérieur duquel également certaines activités fines (commerces de détail d'alimentation générale ou d'habillement) n'obtiennent que des performances bien inférieures.

➤ Le fait qu'il convient de ne pas confondre pérennité avec réussite, cessation d'activité avec échec. Il y a un grand nombre de créateurs d'entreprises qui décident d'arrêter l'expérience de manière tout à fait volontaire, en raison souvent d'un changement de statut (retour au salariat, position d'attente avant création d'une nouvelle activité, etc), ce qui interdit dans ce cas d'assimiler la cessation d'activité à une quelconque défaillance. En sens inverse, une nouvelle entreprise (et son créateur) qui a survécu n'a pas forcément fait ses preuves, si par exemple elle est maintenue artificiellement en vie grâce aux ressources personnelles ou familiales de son promoteur... En fait, l'interprétation des taux de pérennité doit être effectuée avec beaucoup de précautions, d'autant plus qu'avec le temps sont mises à notre disposition de nouvelles informations qui nous incitent à toujours plus de prudence dans ce domaine. C'est le cas d'une étude récente, dont nous donnons les principaux résultats ci-après (encadré 6).

Encadré 6. Résultats d'une étude quantitative auprès d'un échantillon de créateurs ayant cessé leur exploitation

L'étude d'envergure commanditée par les services de l'INSEE a eu pour objectif d'approfondir la véritable signification des taux de pérennité, ou de leur inverse, les taux de cessation, dont les estimations les plus récentes à partir des panels SINE confirment qu'ils se maintiennent autour de la valeur de 50% à cinq ans (on a vu plus haut que le taux de pérennité des créations pures fondées en 1998 s'établissait à 62% à

trois ans, ce qui devrait conduire en toute probabilité à un taux à cinq ans situé à l'intérieur d'une fourchette 48-52%). Mais ce taux de 50%, à forte résonance médiatique, traduit-il une réelle fragilité des entreprises créées en France ? Pour en savoir davantage, une enquête a été menée sur le devenir des créateurs ayant cessé leur activité, et ce sur une période de six ans, soit de 1997 à 2002. A cette fin, environ 74 000 cessations étalées sur cette période ont été repérées à partir du fichier SIRENE, et des interviews téléphoniques ont été conduits auprès d'un échantillon de 1351 anciens chefs d'entreprises (avec les difficultés que l'on devine pour toucher effectivement un certain nombre d'entre eux). On se limitera ici à la partie des résultats de l'enquête qui nous intéresse le plus, à savoir le repérage des causes exactes de la cessation d'activité. On constate que seulement 51% des cessations ont été clairement dues à des difficultés économiques (dont 19% assorties d'une liquidation judiciaire). Une autre fraction importante des cessations (19%) représente en fait des continuations d'activité, soit à la suite d'un changement de catégorie juridique sans changement de propriétaire, d'une reprise ou d'une réactivation, d'une mise en sommeil, etc. Si l'on ajoute au premier bloc de cessations celles provoquées par des problèmes personnels, ainsi que par d'autres causes similaires que l'on ne détaillera pas ici, on aboutit, selon les auteurs de l'étude, à un total de près des deux tiers de cessations faisant état d'une issue nettement défavorable, contre 19% s'inscrivant dans une issue favorable, et 17% de cas ambigus, c'est-à-dire ne se rangeant dans aucune de ces deux catégories. Transposés au niveau du calcul des taux de pérennité à cinq ans, ces résultats conduisent ces mêmes auteurs à suggérer que le véritable taux d'échec à cinq ans (« taux réel d'échec »), mesuré par les cessations à issue défavorable, se situerait à l'intérieur d'une fourchette allant de 35 à 38%, c'est-à-dire de près de 15 points en dessous des taux habituels annoncés en la matière...

Source : « Le devenir des entrepreneurs créateurs ayant cessé l'exploitation de leur entreprise », Note de lecture, APCE, septembre 2004

Abordant maintenant le thème de la croissance, il faut reconnaître que la précision des informations est moins grande que dans le cas précédent. On ne dispose à partir des données de panels que d'une appréciation qualitative par le créateur de l'évolution de son chiffre d'affaires depuis le démarrage, à laquelle s'ajoute le comptage des personnes employées dans l'affaire, rendu aléatoire en raison de la diversité des effectifs à déclarer (dirigeants non salariés ou non salariés, conjoints collaborateurs et aides familiaux, emplois salariés à temps plein ou partiel, stagiaires et apprentis). Quoiqu'il en soit, il est illusoire de penser que des taux de croissance élevés sont monnaie courante au sein de la création d'entreprise française. La très grande majorité des créations est de petite taille au départ, et le reste ensuite. Déjà, une exploitation par un chercheur de l'INSEE du panel de 1987 avait cherché à estimer le nombre de PME (avec dix salariés ou plus) issues au bout de cinq ans de la population initiale, d'environ 230 000 créations-reprises. En laissant de côté celles qui étaient déjà des PME au départ, ont été seulement trouvées un peu plus de 5000 TPE au départ, devenues PME par croissance interne... Cet essai de quantification rigoureuse n'a pas été renouvelé à notre connaissance, mais il y a eu des essais intéressants de caractérisation de sous-populations de créations classées en fonction de leurs taux de croissance mais aussi de pérennité. Ces profils-types, dégagés à partir des résultats à trois ans obtenus par les créateurs sondés du panel de 1994, sont décrits dans la deuxième partie du rapport annuel d'activité de l'année 1998, que l'on trouvera en bibliographie. Les « gagnants » sont bien sûr ceux qui ont connu entre 1994 et 1997, en même temps qu'un taux élevé de survie, un développement de leur chiffre d'affaires et une croissance (même modeste) de leur emploi salarié à plein temps. Leur portrait ne réserve que peu de surprises : porteur de projet venant du monde actif et doté d'une large expérience professionnelle, création en personne morale, investissements au départ importants, étude financière préalable, recours au conseil. Il reste à espérer que ce type d'étude, qui débouche sur

d'intéressantes recommandations quant aux types d'actions à mener à l'égard des différents sous-groupes, sera poursuivi et affiné dans l'avenir, à mesure que les données issues des panels successifs se perfectionneront.

4. LES DISPARITES SPATIALES DE LA CREATION D'ENTREPRISE

Les chiffres globaux de créations d'entreprises que nous venons d'examiner permettent d'établir des comparaisons, qui peuvent être lourdes de sens, entre zones géographiques. Dans ce cas, on pondère habituellement ces chiffres par un indicateur de nature variable, qui autorise l'exercice de comparaison. Après avoir présenté et commenté quelques résultats parmi les plus probants obtenus à cet égard, on procèdera à une tentative d'explication des différences, souvent considérables, observées par les chercheurs.

4.1. Les disparités spatiales des taux de création d'entreprises : deux illustrations

❶ *L'exemple des départements français et des calculs de l'APCE (Agence Pour la Création d'Entreprise)*

La richesse et la précision du système d'information statistique français autorise une certaine liberté dans le choix des taux de création, consistant à rapporter les valeurs absolues (au numérateur) à un dénominateur, ce qui permet de donner un sens à la fraction ainsi obtenue et de comparer les flux d'un

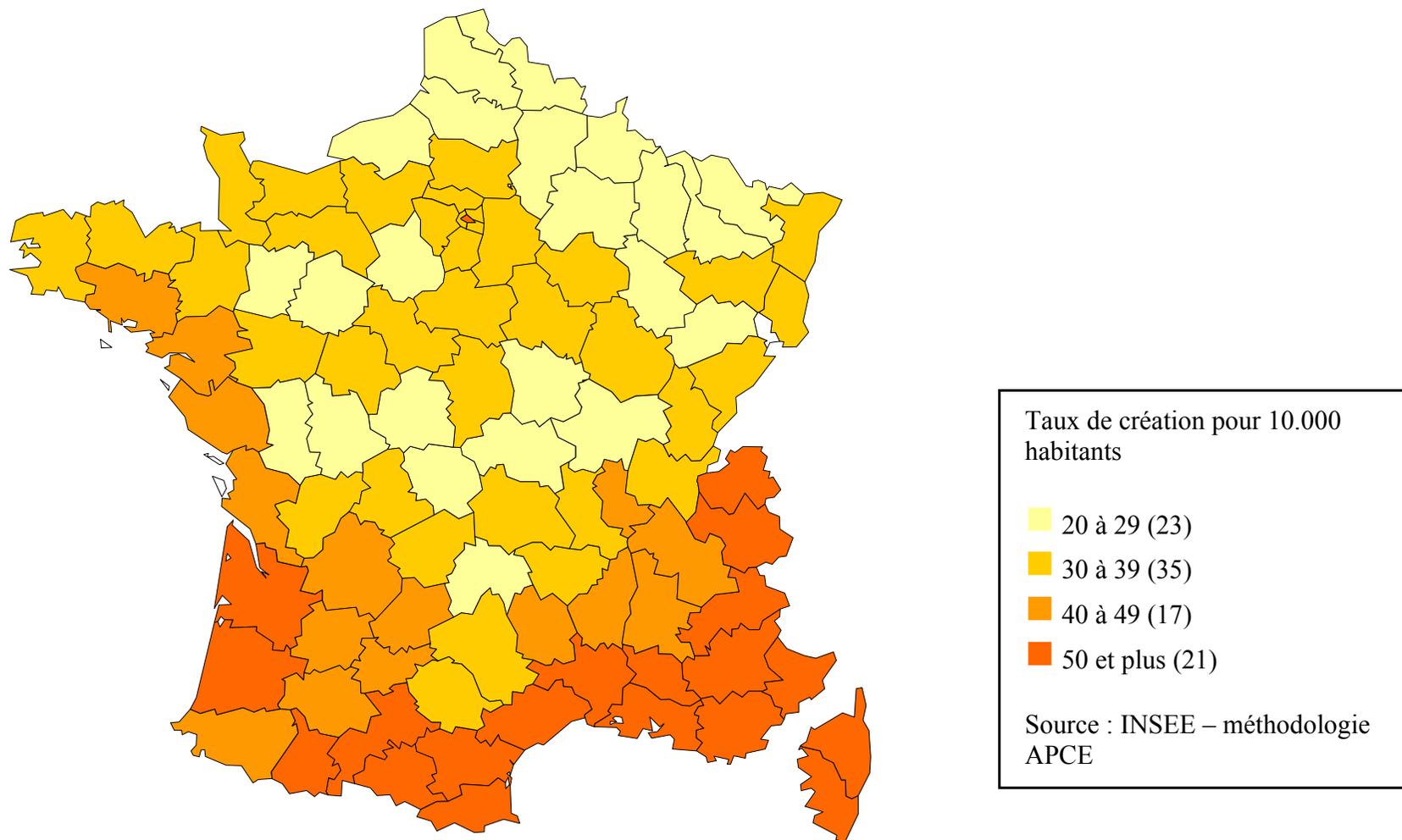
territoire à l'autre. On obtient ainsi le *taux de renouvellement du parc*, en rapportant le nombre de créations *ex nihilo* au nombre d'*entreprises* implantées sur le territoire (on a vu plus haut que ce taux était de l'ordre de 7 à 8% sur l'ensemble du territoire). Si on y ajoute les reprises et éventuellement les réactivations, on obtient alors un flux global d'entreprises créées ou maintenues, censé, chaque année, compenser l'ensemble des disparitions d'entreprises, volontaires ou non, qui se sont produites sur le territoire (connues avec un certain retard, et estimées à environ 280 000 unités par an). Une deuxième possibilité consiste à rapporter le nombre de créations à la *population* résidant sur le territoire ; si l'on choisit de prendre pour indicateur la seule population active, le taux obtenu indique, en quelque sorte, pour chaque zone, son niveau de *dynamisme entrepreneurial*, appréhendé par le pourcentage de personnes qui, ayant la possibilité d'entreprendre, le font effectivement. Mais on peut aussi retenir au dénominateur la population totale, en estimant que les non actifs (retraités, femmes au foyer) sont aussi des candidats potentiels à l'acte de création, et qu'il faut tenir compte de la dimension « marché » représentée par l'ensemble des résidents de la zone. C'est la solution adoptée dans les représentations cartographiques de l'APCE, dont on trouvera une illustration en figure 2.

La lecture des taux de création par départements doit s'interpréter par rapport à la moyenne nationale, qui était de 44 nouveaux chefs d'entreprises pour 10 000 habitants. Les écarts étaient considérables pour l'année considérée, puisqu'ils allaient de 124 et 95 pour Paris et la Corse du Sud, à 22 pour le département de la Meuse. La population de référence est la population totale, sans double compte, du recensement de 1999, et par créations d'entreprises, sont entendues ici l'ensemble des créations pures, reprises et réactivations de la même année. Sans tenter pour l'instant de donner des explications à ces disparités, dont on peut penser, comme on l'a souligné plus haut, qu'elles se sont

atténuées au cours de la période récente de « rattrapage », on est frappé par le tropisme méridional et côtier de la carte française de la création d'entreprise. Les régions à taux élevés étaient, à l'exception de Paris et ses deux départements satellites (Seine-Saint-Denis et Val-de-Marne), toutes situées dans le Midi et/ou à proximité de la mer. Les régions à taux moyens (entre 40 et 49 nouveaux chefs d'entreprises pour 10 000 habitants) se situaient au dessus des précédentes, accompagnées par les départements côtiers de la Charente-Maritime au Morbihan. Le reste du pays se partageait les autres zones, avec une concentration des taux les plus faibles (inférieurs à 30) dans les régions du Nord, du Nord Est et quelques départements ruraux du Centre.

Une mise en perspective de ces écarts est apportée par la comparaison des taux de *pérennité*, disponibles à partir du dernier panel de 1998. On se souvient, à cet égard, que 62% des créations pures étaient toujours en activité trois ans après la création. Qu'en est-il au niveau des zones géographiques ? Le constat majeur est que les disparités spatiales sont alors beaucoup moins prononcées. Sur 22 régions françaises (en laissant de côté les DOM-TOM), seulement trois ont des taux de pérennité supérieurs de plus de 10% par rapport à la moyenne nationale (Auvergne, Limousin, Pays de la Loire), et aucune n'a une pérennité inférieure du même pourcentage. En d'autres termes, il y a une forte concentration géographique autour de la moyenne, ce qui veut dire que les chances de survie en création d'entreprise sont un peu partout les mêmes sur le territoire, résultat à intégrer dans nos propos ultérieurs sur la performance (chapitre trois de l'ouvrage).

Figure 2. Taux de création (au sens large) par départements et pour 10 000 habitants en 1999 (France métropolitaine)



② *Un exemple de comparaison internationale : les travaux du GEM (Global Entrepreneurship Monitor)*

On a vu plus haut que même si des chiffres fiables de créations d'entreprises sont disponibles par pays (ce qui est le cas pour un grand nombre d'entre eux), les comparaisons sont rendues aléatoires en raison des particularités nationales au niveau des définitions et des méthodes de comptabilisation des unités statistiques à retenir. Le seul moyen d'y parvenir est de procéder par voie d'enquête, comme l'ont fait les promoteurs du projet GEM, initié en 1997, et fruit des efforts conjugués de deux institutions académiques anglo-saxonnes actives dans le domaine de l'entrepreneuriat (le Babson College aux Etats-Unis et la London Business School en Grande-Bretagne). Les objectifs du projet, très ambitieux, peuvent s'exprimer par le biais des trois questions suivantes, dont pour l'instant seule la première sera traitée ici : existe-t-il entre les pays des différences significatives de dynamisme entrepreneurial et comment les mesurer ? Ces variations ont-elles un impact sur la croissance économique ? Quels sont les facteurs déterminants susceptibles d'expliquer ces variations ?

Afin de répondre à la première question, la méthode retenue est l'administration d'un questionnaire par voie téléphonique à des échantillons représentatifs de la population adulte de 18 à 64 ans dans chaque pays. Le nombre de pays enquêtés a augmenté régulièrement au cours du temps : 20 pour l'année 2000, 28 en 2001 et 37 en 2002, dernière année connue au niveau des résultats. Les deux interrogations centrales du questionnaire sont les suivantes : « Seul(e) ou avec d'autres personnes, vous êtes en train d'essayer de monter une nouvelle entreprise, quelle qu'elle soit, y compris une activité à votre compte » (le nombre de réponses permettant d'estimer le *taux d'entreprises émergentes* par pays). « Seul(e) ou avec d'autres personnes, vous êtes le propriétaire et dirigeant d'une société fondée il y a trois ans et demie ou moins » (le nombre de réponses permettant d'estimer le *taux*

d'entreprises nouvelles par pays). La sommation des deux taux, dont les modalités exactes de calcul ne sont pas connues, aboutit à une estimation au sens large de l'activité entrepreneuriale de chaque pays, ou *taux d'activité entrepreneuriale (TAE)*, objet de la plupart des comparaisons internationales et calculs statistiques de la part des auteurs du GEM.

Comme on pouvait s'y attendre, on observe de très grandes disparités de TAE par pays, amplifiées à mesure que s'élargit l'échantillon géographique étudié. En 2002, les écarts vont de 1 à 8 (TAE de 1,81 pour le Japon, de 17,88 pour l'Inde), avec un taux moyen de 7,65 pour les 37 pays étudiés. Six autres pays dépassent la barre des 10% (dans l'ordre : Corée, Argentine, Nouvelle-Zélande, Brésil, Mexique, Etats-Unis). La France, avec un TAE de 3,20, se situe dans le groupe de queue, accompagnée par la Belgique (2,99), la Russie (2,52), la Suède (4,00) et les Pays-Bas (4,62). Une comparaison par « régions globales » donne les plus faibles TAE moyens pour les pays développés d'Asie (Japon, Singapour, Hong-Kong) et les pays émergents de l'Est (Russie, Pologne, etc), un taux moyen légèrement supérieur pour les pays de la CEE, une nette progression pour les pays développés anglophones (Canada, USA, Australie, etc) et les taux les plus élevés pour les pays d'Amérique Latine et les pays asiatiques en développement (Chine, Inde, Thaïlande, Corée). On remarque enfin que les TAE dans leur ensemble ont chuté brutalement entre 2001 et 2002 (le taux moyen est passé de 9,94 à 7,65), le phénomène ayant été particulièrement sensible pour la France, dont le TAE était de 7,37 en 2001 : la responsabilité en incombe principalement à son taux d'entreprises émergentes, qui est passé de 6,53 à 2,4, le taux d'entreprises nouvelles restant pratiquement inchangé.

Conformément à une distinction, très populaire chez les spécialistes anglo-saxons de la discipline, entre les créations d'entreprises à dominante « push » ou à dominante « pull », les enquêtés ont été interrogés sur la motivation principale qui les poussaient à entreprendre : on obtient alors une

décomposition des TAE en TAE d' « opportunité » (lorsque la personne déclare avoir fait un véritable choix de carrière, destiné à exploiter une occasion d'affaires) ou de « nécessité » (lorsqu'au contraire la décision d'entreprendre est présentée comme un choix en dernier recours, faute d'alternative satisfaisante). En moyenne sur l'ensemble de l'échantillon, trois personnes sur cinq sont de type « pull » (recherche d'opportunité), mais des pays comme l'Argentine, le Chili, le Brésil, la Chine, affichent leur différence, plus d'un entrepreneur sur deux y ayant déclaré avoir été poussé par la nécessité...

En conclusion, on ne peut que saluer l'initiative des promoteurs du projet GEM, qui permet pour la première fois d'obtenir une vision d'ensemble des phénomènes entrepreneuriaux à l'échelle internationale. On restera cependant prudent quant à la validité des chiffres publiés, malgré le soin apporté par les équipes en charge du projet pour l'améliorer (comme le suggère la progression des corrélations des rangs entre les pays d'une année sur l'autre, avec un coefficient de 0,81 pour les rangs des deux années 2000 et 2001). Au delà des simples problèmes de traduction d'un même questionnaire en de si nombreuses langues, se pose la question de savoir si les termes utilisés –et les faits qu'ils décrivent- ont la même signification dans tous les pays. Par exemple, créer une entreprise aux Etats-Unis est très souvent une initiative à temps partiel, destinée à compléter un revenu principal provenant d'une autre activité. Au niveau déclaratif, cela sera enregistré et comptabilisé dans le TAE, mais on risque de fausser la comparaison avec un pays où la pratique de l'entrepreneuriat à temps partiel est peu courante.

4.2. *Un essai d'explication des disparités spatiales de dynamisme entrepreneurial*

A l'intérieur d'un même pays, les disparités spatiales ne sont certainement pas dues au hasard. Dans le cas de la France, outre le tropisme méridional et côtier signalé plus haut, il est facile de repérer un petit nombre de facteurs explicatifs, moins liés à une volonté individuelle de créer qui serait différente selon les régions, qu'à des tendances lourdes de caractère socio-économique qui marquent chaque territoire, et qui font que la création d'entreprise y est plus facile ou plus opportune. On peut citer, à cet égard, le facteur lié à *l'urbanisation*, qui encourage la création d'entreprise dans ou à proximité des grandes métropoles, alors que prévaut la situation inverse dans les départements ruraux et non touristiques (Allier, Creuse, Meuse, Cantal, etc). L'importance de la population et notamment des *flux migratoires dus au tourisme*, est également à souligner ; elle devient encore plus significative lorsque s'y ajoute, à l'issue de la période précédente un solde *favorable de la population résidente*, comme cela a été le cas dans la région Languedoc-Roussillon et particulièrement le département de l'Hérault.

Le problème est que chacun de ces facteurs, pris isolément, ne peut donner de réponse satisfaisante. Le poids d'une grande métropole explique le taux élevé en région parisienne, mais pas celui de la Corse ; le tourisme joue un rôle important pour les régions PACA et Languedoc-Roussillon, mais reste moins explicatif au niveau de la Bretagne, etc. On devine l'influence interactive que peuvent exercer simultanément sur la dynamique entrepreneuriale d'une région donnée un réservoir d'individus désireux et capables d'entreprendre, la présence d'occasions d'affaires en nombre suffisant, et celle d'un environnement favorable. Dans le cas de la Corse, par exemple, les individus sont présents, en l'absence d'un « modèle industriel » incitant à travailler de père en fils à l'usine (à quoi s'ajoute le désir de rester au pays), le tourisme y étant par ailleurs porteur d'occasions d'affaires. En sens inverse,

la région Nord-Pas de Calais, malgré un taux de chômage élevé, une tradition industrielle forte, la présence d'un dispositif d'appui à la création performant, avait des taux de création médiocres : les fermetures répétées d'usines dans les secteurs traditionnels n'ont pas été relayées par des occasions d'affaires assez nombreuses et intéressantes, et la proximité de l'Ile de France a attiré certains candidats issus des restructurations, laissant sur place un grand nombre de salariés pour qui le modèle dominant de carrière restait l'emploi dans les grands groupes industriels.

Un niveau élevé de chômage, comme le bon sens pourrait le laisser croire, exerce-t-il une influence positive sur les taux de création ? La lecture de la carte française de la création montre que la liaison n'est pas aussi claire que prévu (les départements du Nord et de l'Hérault connaissent des taux de chômage élevés, et se situent à l'opposé sur l'échelle de dynamisme entrepreneurial). Plusieurs explications peuvent être avancées à ces résultats mitigés. Il faut tout d'abord prendre garde au fait que si les deux phénomènes sont mesurés la même année, c'est la corrélation *inverse* qui s'impose à l'esprit : de très nombreuses créations (avec en France un taux élevé de participation de chômeurs) réduisent mécaniquement le taux de chômage dans la zone étudiée. Même si l'on prend soin de mesurer le chômage plusieurs périodes avant les taux de création (ce qui a été fait dans l'étude américaine citée en encadré), il faut également tenir compte du fait que le chômage est souvent synonyme de conjoncture déprimée, donc d'une baisse de la demande, peu favorable à la prolifération d'initiatives individuelles, surtout si celles-ci sont peu innovantes, donc confrontées à un rétrécissement du marché à se partager. Enfin, certains chercheurs, dont Christian Bruyat en France, ont émis l'hypothèse d'une liaison *parabolique* entre taux de chômage et création d'entreprise : le sous-emploi crée un appel vers la création mais, au delà d'un certain seuil, le sens de la relation

s'inverse, l'individu entreprenant prenant conscience de l'absence totale d'alternative salariée au cas où son initiative échouerait.

Si au niveau national la mise en place d'un modèle explicatif satisfaisant de la création d'entreprise s'avère difficile, elle l'est d'autant plus au niveau des comparaisons internationales. Le TAE d'un pays donné, en effet, est le produit conjugué de forces relativement stables, comme le poids des traditions et des normes culturelles, et de facteurs beaucoup plus conjoncturels : par exemple, sa situation de marasme économique généralisé explique que l'Argentine ait été un des seuls pays qui ait vu son TAE -déjà élevé- augmenter entre 2001 et 2002. Les auteurs de l'étude GEM ont néanmoins entrepris un effort méritoire pour modéliser l'ensemble des forces en présence susceptibles d'expliquer les différences d'intensité entrepreneuriale d'un pays à l'autre (et leurs conséquences sur la croissance économique, comme on le verra à la fin du chapitre)⁸. Dans chaque pays, un certain nombre d'experts ont été consultés par le biais d'entretiens puis de questionnaires directifs sur une liste de neuf « conditions-cadres pour entreprendre », allant des possibilités de financement et des politiques gouvernementales aux infrastructures légales et commerciales, au système éducatif et aux normes socioculturelles. L'objectif était d'essayer d'établir des associations entre les niveaux nationaux de ces conditions-cadres, telles qu'appréciées par les experts, et les TAE respectifs de chaque pays. Les résultats de ces calculs, que l'on trouvera dans le rapport cité en bibliographie, sont trop incertains pour être repris ici. Une des raisons avancées – outre les difficultés de la tâche elle-même – est que les experts consultés pensent surtout –consciemment ou non- à des créations d'entreprises de type innovant lorsqu'ils donnent leurs avis. Or il existe dans beaucoup de pays une très forte proportion de créations de très petit calibre, à seule vocation d'insertion sociale, se contentant simplement de

reproduire des activités existantes. C'est sans doute le profil des experts qu'il faudrait revoir à l'avenir, en pensant à faire davantage intervenir des personnes plus au fait des problématiques spécifiques de ce type modeste d'initiatives...

Les développements ci-dessus montrent que la plus grande prudence est de rigueur si l'on souhaite procéder à des essais d'explication statistique des disparités de dynamisme entrepreneurial au niveau international. Par contre, l'homogénéité des sources d'information au sein d'un même pays autorise des comparaisons au niveau inter-régional, à condition de disposer d'un nombre suffisant de zones d'observation et de prendre les précautions méthodologiques indispensables. Un certain nombre d'essais dans cette direction ont été entrepris, dont nous donnons deux exemples, l'un concernant le territoire américain, l'autre le territoire français. Leurs résultats ne sont pas toujours concordants, comme on peut le voir ci-après (encadré 7) :

ENCADRE 7. Les disparités spatiales de taux d'entrepreneuriat : deux exemples de recherche de facteurs explicatifs

La première recherche a été effectuée au milieu des années 1980 sur le territoire des Etats-Unis, décomposé à cet effet en 382 « zones d'emploi » (métropolitaines, rurales, intermédiaires), dont on a mesuré la « volatilité des affaires », c'est à dire la fréquence des créations et des disparitions d'entreprises, ramenées à leur pourcentage pour 10 000 habitants. C'est ici le volet « créations » qui retiendra notre attention. Une quinzaine de facteurs explicatifs possibles ont été retenus, avec pour chacun d'eux la formulation d'une hypothèse plausible de cause à effet et un soin particulier accordé à leur mesure. Pour tenir compte des effets retardés, la mesure des variables explicatives a été effectuée deux années avant celle des taux de volatilité. La mise en œuvre du modèle statistique –ici celui de la

régression multiple- a été réalisée deux fois de suite, sur des périodes différentes, afin de s'assurer d'une certaine stabilité des résultats. Parmi les facteurs explicatifs retenus, on citera ceux relatifs à l'emploi (taux de chômage dans chaque zone), l'accessibilité des facteurs de production ou de la clientèle (densité de la population), la présence de personnes diplômées en âge d'entreprendre, les revenus et l'évolution de la population, etc.

Si un certain nombre de facteurs explicatifs ont vu leur rôle confirmé, cela a été pour la plupart d'entre eux de manière discrète, en raison du niveau médiocre de signification statistique des liaisons obtenues. Il en a été ainsi pour la présence d'entrepreneurs potentiels, de secteurs d'activité « volatiles » (type commerce de détail ou services aux consommateurs), de la facilité d'accès aux facteurs de production et aux moyens de transport, de l'importance économique de la zone (mesurée en terme de population résidente et d'établissements travaillant sur place). En fait, trois facteurs seulement se sont révélés d'une influence positive indiscutable : un indicateur de la *diversité économique* de chaque zone, mesurant la variété à la fois des occupations professionnelles de la population résidente et celle des établissements y exerçant une activité ; l' *augmentation de la population résidente* au cours de la période précédant le calcul, et la *richesse* de cette population (mesurée essentiellement par ses revenus). Le *taux de chômage* exerce lui aussi une influence significative, mais en sens inverse, c'est à dire *négative*, par rapport à ce qui était escompté. Plus il y a de chômage, moins il y a de créations d'entreprises, mais aussi moins de disparitions et par conséquent de volatilité. Nous laissons au lecteur le soin d'interpréter ce résultat, dont l'une des explications possibles réside dans le fait que le sous-emploi affecte prioritairement aux Etats-Unis des zones « stagnantes » sur le plan économique, se caractérisant par une certaine atonie au niveau du mouvement d'ensemble des entreprises.

Source : P.D. Reynolds, B.Miller, W.Maki, « Regional characteristics affecting business volatility in the United States », in « Small Business Dynamics », C.Karlsson, B.Johannisson, D.Storey, Edit., Routledge, 1993

La deuxième recherche, plus récente, concerne la France et s'interroge sur le degré d'influence des contextes territoriaux sur le développement des activités entrepreneuriales. A cet effet, 348 zones d'emploi ont été isolées, et a été calculé pour chacune d'entre elles un « taux de création annuel », résultat de deux quotients successifs : tout d'abord, la moyenne, sur la période 1993-2001, des taux de créations d'entreprises (hors reprises et réactivations) sur le nombre d'entreprises résidant dans la zone (et alternativement le nombre d'emplois) ; ensuite, le rapport de cette moyenne locale à la moyenne nationale calculée sur les mêmes bases. Cet indice local de « dynamisme entrepreneurial » a été, comme dans la recherche précédente, confronté à une série de variables explicatives par le biais de la technique de la régression multiple. Sur les douze variables retenues au final, certaines ont un fort pouvoir d'explication, alors que d'autres n'ont pas l'effet attendu. Parmi celles dont le pouvoir explicatif va dans le sens de la recherche américaine, on retiendra la croissance démographique au cours de la période précédente (de 1982 à 1990), la présence de très petites entreprises (effet d'imitation et milieu incubateur privilégié pour les initiatives individuelles), mais aussi la présence des grandes (donneurs d'ordres pour un grand nombre de créations de services). On remarquera également l'influence significative de la présence de cadres et de professions intellectuelles, ainsi que des variables mesurant la qualité de la vie (nombre de places de camping et de chambres d'hôtels par rapport à la population résidente). La densité de la population, par contre, n'a pas l'effet attendu (externalités d'agglomération), sans doute parce qu'elle nuit pour une large part à la qualité de la vie mesurée précédemment.

Deux résultats de la recherche infirment ceux de l'étude américaine, et méritent une explication. Le niveau des revenus des ménages de la zone, tout d'abord, n'a pas d'influence sur son dynamisme entrepreneurial, alors que le taux de chômage exerce une influence nettement significative, mais *négative*, c'est-à-dire en sens inverse de l'influence observée aux Etats-Unis. Cette discordance au niveau des résultats est sans doute due au fait que les initiatives entrepreneuriales ne sont pas de la même nature dans les deux pays. L'entrepreneur américain est doté d'un statut que n'a pas encore son homologue français, et n'hésite pas à utiliser ses revenus comme un levier favorable à la création ; en revanche, « créer son propre emploi » reste un des objectifs majeurs, encouragé par les pouvoirs publics, des

initiatives individuelles françaises, modestes pour un très grand nombre comme on a pu le voir à plusieurs reprises...

Source : Frank Lasch, « L'impact des contextes territoriaux sur l'activité entrepreneuriale française (1993-2001) », Communication au 7^e Congrès international Francophone en Entrepreneuriat, 27-29 octobre 2004, Montpellier

5. LES ENJEUX DE LA CREATION D'ENTREPRISE

Les deux thèmes privilégiés pour cette discussion finale sont en fait liés, puisque la croissance économique s'accompagne généralement d'une embellie de l'emploi. Ils seront cependant examinés séparément, car si l'esprit d'initiative peut générer indirectement de l'emploi par le canal de la croissance économique, il contribue également à une création directe et non négligeable d'emplois, point qui sera abordé dans un second temps.

5.1. Création d'entreprise et croissance économique

On s'intéresse ici à l'influence que pourrait avoir dans un pays donné un fort taux d'entrepreneuriat *sur* la croissance de son économie, et non à la relation inverse, qui a été citée au moins implicitement dans les développements précédents (une période de forte croissance multiplie les occasions d'affaires, propices aux initiatives individuelles). Il est évident que la croissance du produit national intérieur brut

dépend d'un jeu complexe de facteurs, et que le rôle du dynamisme entrepreneurial ne peut être parfois que très modeste. C'est, par exemple, le cas des pays à vocation exclusivement exportatrice, dont la prospérité dépend en fait beaucoup plus de la santé du commerce mondial que de variables décrivant ce qui s'est passé récemment sur leur propre sol. D'une manière générale, si l'on raisonne au niveau de chaque pays, la mise en évidence d'une liaison causale entre entrepreneuriat et croissance, même ténue, n'a rien d'évident. Dans le cas de la France, par exemple, les spécialistes de l'APCE soulignent que les statistiques de la création d'entreprise sont restées remarquablement stables pendant la décennie écoulée, alors que les chiffres de la croissance ont beaucoup varié (elle serait passée de 4,17 à 1,80% sur les deux dernières années d'après le rapport du GEM). Cette « insensibilité » des chiffres de la création aux variations de la conjoncture ne plaide guère en faveur de la liaison claire et univoque que l'on cherche à établir. La difficulté provient sans doute, toujours d'après les experts de l'APCE, du contresens souvent fait, et que nous retrouverons par la suite, sur la nature « entrepreneuriale » de l'univers français (et sans doute pour une grande part étranger) de la création d'entreprise. Une très importante fraction de cet univers est le fait d'individus aux ambitions modestes, s'inscrivant dans une logique de statut social plus que de développement d'une structure et d'une véritable insertion dans une filière économique. Il n'est pas étonnant, dans ces conditions, que le seul nombre de ces initiatives soit sans grande influence sur des indicateurs mesurant la prospérité économique d'ensemble du pays...

Le « modèle » du GEM représente néanmoins une tentative intéressante pour situer la place de la variable entrepreneuriale au sein d'une explication globale de la croissance économique. Celle-ci serait, en fait, le reflet d'une dynamique économique englobant à la fois les créations, les expansions, mais aussi les restructurations et les fermetures d'entreprises. Cette dynamique est impulsée à la fois

par le comportement des grandes entreprises établies (entraînant dans leur sillage PME et micro-entreprises), et par le foisonnement des opportunités d'entreprendre, à condition que suivent au même rythme les capacités entrepreneuriales, au niveau des compétences et des motivations. Ces deux grandes courroies de transmission de la dynamique économique sont elles-mêmes facilitées par la présence de « conditions-cadres », les unes nationales (degré d'ouverture au commerce extérieur, état des marchés financiers, de la technologie et de la R&D, de l'infrastructure, etc), les secondes spécifiques à l'action d'entreprendre (les neuf « conditions-cadres pour entreprendre » notées par les experts selon la procédure décrite plus haut). Dans ces conditions, il devrait exister une liaison statistique entre les taux d'entrepreneuriat et la croissance économique, en prenant pour échantillon l'ensemble des pays couverts par l'étude GEM. Le tableau ci-après fournit quelques résultats significatifs à cet égard :

Tableau 6. Coefficients de corrélation entre les TAE des pays du GEM et les taux de croissance du PNB, mesurés à différents intervalles de temps par rapport à la date de mesure (T 0) du TAE

| Taux de croissance du PNB mesuré en... | T - 2 | T - 1 | T 0 | T + 1 | T + 2 |
|--|--------|--------|---------|--------|---------|
| TAE global | -0, 01 | 0,23 * | 0,25 ** | 0,23 * | 0,47 ** |
| TAE d' « opportunité » | 0,13 | 0,16 | 0,21 | 0,24 * | 0,29 |

| | | | | | |
|-------------------------|-------|-------|-------|----------|---------|
| TAE de « nécessité » | 0, 07 | 0, 16 | 0, 23 | 0, 37 ** | 0, 52** |
|-------------------------|-------|-------|-------|----------|---------|

Source : Global Entrepreneurship Monitor, rapport 2002

Note : les coefficients de corrélation marqués d'un astérisque sont significatifs au seuil de 0,05, et de deux astérisques, au seuil de 0,01. Pour les besoins de l'analyse, en raison de la différence entre le nombre de pays observés entre 2000 et 2002, et afin d'obtenir un échantillon de taille suffisante pour effectuer les calculs, des regroupements de données concernant les TAE ont été effectués, selon une procédure dont on trouvera les détails dans le rapport. Deux pays à vocation uniquement exportatrice, Hong-Kong et Singapour, ont également été éliminés de l'échantillon.

La lecture de ce tableau permet de repérer l'existence ou non d'associations entre d'une part les TAE mesurés à une date donnée (T 0), et d'autre part, les taux de croissance de l'économie mesurés deux ans ou un an avant (deux premières colonnes du tableau), la même année (colonne du milieu), et un an ou deux ans après (deux dernières colonnes). Il apparaît que la croissance économique n'est pas ou n'est que faiblement associée aux TAE lorsqu'elle les précède de deux ans ou d'un an, que la liaison est un peu meilleure lorsque les deux variables sont mesurées la même année, mais qu'elle s'améliore nettement dans les colonnes de droite du tableau. On obtient ainsi, pour la mesure de la croissance effectuée en T + 2, deux coefficients nettement significatifs sur trois. On sait par ailleurs que l'existence de telles associations ne prouve nullement des relations de cause à effet ; néanmoins, la liaison existe, et mérite d'être signalée. Comme le suggèrent les auteurs du GEM, l'activité entrepreneuriale n'a peut-être pas d'effet direct sur la croissance économique, mais accélère, grâce à la présence d'une population nombreuse d'individus entrepreneurs, la réalisation des divers processus de

changement inhérents à cette croissance. Ce type de phénomène est sans doute plus marqué dans les pays à développement rapide, comme le suggère la nette supériorité de la corrélation en T + 2 avec les TAE de « nécessité » par rapport à ceux d' « opportunité » (ce sont dans ces pays que les créations de nécessité sont les plus nombreuses, mais aussi où les taux de croissance de l'économie atteignent des niveaux supérieurs à ceux des pays développés).

5.2. Création d'entreprise et création d'emplois

Statistiquement, la contribution de la création d'entreprise à l'emploi est non négligeable, grâce aux possibilités d'insertion sociale qu'elle offre à bon nombre de chômeurs, ne serait-ce qu'au travers de créations modestes et sans grand avenir. Chaque année, cette contribution est mesurée de manière précise : ainsi, en tenant compte de l'emploi du créateur et de ceux générés par son entreprise, la création d'entreprise au sens large a concerné environ 530 000 emplois en 2002.

Tableau 7. Nombre d'emplois générés en 2002 en France par la création d'entreprise au sens large

| | Créations ex nihilo | Réactivations | Reprises | Total |
|------------------------|---------------------|---------------|----------|---------|
| Nombre d'emplois | 307 950 | 71 850 | 150 500 | 530 300 |
| En % | 58,1 | 13,5 | 28,4 | 100 |
| Nombre moyen d'emplois | 1,7 | 1,4 | 3,7 | 2,0 |

Source : INSEE- méthodologie APCE

Des calculs plus indirects pourraient être effectués, consistant à observer le mouvement de création dans le temps afin d'en mesurer l'impact sur l'emploi. On s'appuierait sur les chiffres publiés tels que dans le tableau 7, mais sur plusieurs années successives, chaque cohorte nouvelle de créations apportant ajoutant son lot d'emplois aux précédentes. A mesure que les années passent, on continue à comptabiliser l'apport des cohortes initiales, mais en tenant compte des disparitions, connues grâce à la connaissance des taux de pérennité par catégories. Il est à noter que, pour chacune des cohortes, cette déperdition est en totalité ou en partie compensée par l'augmentation de dimension (notamment en nombre de salariés) des entreprises survivantes. On répète ce calcul pour chaque cohorte successive de la période étudiée, pour chacune des années on effectue le cumul des emplois générés par la cohorte de l'année et ceux générés par les cohortes précédentes, et en fin de période le total des cumuls fournit l'emploi global généré par l'ensemble du mouvement de création pendant la période (cf encadré 8 pour un exemple de ce type de simulation effectué aux Etats-Unis).

Si pour la France ce type d'estimation n'a pas été encore rendu public, nous disposons, grâce à l'exploitation du dernier Panel SINE de 1998, d'une information qui s'en rapproche. L'échantillon initial de créations et de reprises a été suivi sur trois ans, les disparitions comptabilisées, mais aussi les variations des personnes employées (salariés et dirigeants) au sein des entreprises survivantes. Ces données sont donc similaires à celles qui ont été décrites ci-dessus, à l'exception près qu'une seule cohorte est observée (celle ayant démarré en 1998), et pas celles des années suivantes (mais on pourrait les prendre en compte en leur appliquant les hypothèses de disparitions et d'augmentation de dimension observées pour la cohorte d'étude du panel). On trouvera ci-dessous les résultats de cette opération.

Tableau 8. Evolution de l'emploi pendant les trois premières années de la création, au sein de l'échantillon de créations ex nihilo et de reprises du panel SINE de 1998

| Entreprises actives au 30/09/98 | | Entreprises actives au 30/09/2001 | | | | |
|---------------------------------|----------------------|-----------------------------------|----------------|----------------------|--------------|----------------|
| | Nombre d'entreprises | Emploi total | Emploi salarié | Nombre d'entreprises | Emploi total | Emploi salarié |
| Créations | 59 126 | 131 243 | 68 899 | 36 898 | 128 692 | 92 712 |
| Reprises | 17 162 | 58 082 | 37 613 | 12 279 | 51 142 | 37 433 |
| Total | 76 288 | 189 325 | 106 512 | 49 177 | 179 834 | 130 145 |

Source : INSEE-Méthodologie APCE

Note : On rappelle que les échantillons de créations et de reprises retenus par les panels SINE représentent environ 30% de la population totale, et que les chiffres bruts d'entreprises et d'emplois du tableau doivent être interprétés en conséquence.

Au niveau des créations pures, le constat majeur réside dans le fait que, malgré une déperdition assez importante du nombre d'entreprises (environ 38% ont disparu), l'emploi total n'a pratiquement pas bougé à l'issue des trois ans (128 692 par rapport à un emploi initial de 131 243, soit 98%). Cette performance est due à ce que le nombre moyen de salariés par entreprise a augmenté pendant la période : de 1,2 au départ de l'observation, il devient de 2,5 au bout de trois ans, reflétant un phénomène de croissance modeste, mais réel, au sein des entreprises survivantes. Le maintien de l'emploi est moins spectaculaire au niveau des reprises, mais au total, c'est 95% de l'emploi (179 834 contre 189 325 au départ) qui a été préservé au cours de la période.

ENCADRE 8. Le « moteur entrepreneurial », ou comment au bout de trois ans un emploi sur trois dans le secteur privé se situe dans une entreprise créée au cours de la période

Les calculs ci-après proviennent d'une simulation effectuée par des chercheurs américains, en prenant comme hypothèses une série de «taux de conversion » d'un état à un autre : de l'état d'adulte à celui d'« entrepreneur naissant », c'est à dire envisageant sérieusement de créer une entreprise dans un proche avenir ; de cet état à celui de créateur effectif, en tenant compte du nombre de personnes qui ont renoncé ; de l'état de créateur effectif à celui de créateur « adolescent », c'est-à-dire ayant conservé son entreprise au bout de la troisième année. Les taux de conversion sont tirés d'études de ces mêmes chercheurs sur le terrain, à partir d'observations de cohortes de créateurs d'entreprises situés dans un certain nombre de régions des Etats-Unis.

On démarre les calculs en prenant comme base de départ (année 0) une population hypothétique de 100 000 habitants, dont 74 000 ont 18 ans ou plus. Environ 3,7% de ces adultes peuvent être considérés comme des « entrepreneurs naissants », ce qui fait 2755 personnes. Comme il faut compter, d'après les études terrain, 2,2 en moyenne de personnes associées à chaque projet de création, et que seulement 33% des entrepreneurs naissants passent à l'acte, cela donne 413 « start ups » en début de période pour la première cohorte. Le taux de disparition étant estimé à 17% au bout de l'année 3, il reste à la fin 313 entreprises, dont l'emploi total a augmenté parallèlement : d'une moyenne de 1,8 dirigeants et de 4,6 salariés au départ, on passe à 1,8 dirigeants et 7,4 salariés en fin de période. L'emploi total est donc passé de 2.637 personnes à 3.132 pour cette cohorte. On répète le même calcul pour les cohortes des trois années suivantes, mais avec un raccourcissement des années d'observation (trois années pour la cohorte de l'année 1, deux pour celle de l'année 2, et une année pour celle de l'année 3). La sommation des emplois préservés par les quatre cohortes donne un total de 11.933 emplois (salariés et non salariés), que les auteurs comparent à la population employée dans le secteur privé aux Etats-Unis, qu'ils estiment à environ 37 000 sur 100 000 habitants (en laissant de côté les personnes âgées de moins de 15 ans, les inactifs de plus de 16 ans, les agriculteurs, les emplois publics et les personnes à la recherche d'un

Verstraete Thierry, Saporta Bertrand, Création d'entreprise et entrepreneuriat, Editions de l'ADREG, janvier 2006 (<http://www.adreg.net>).

emploi). On aboutit ainsi au fait que dès la première année 7% des emplois privés proviennent de la création d'entreprise (2.637 emplois sur 37 000), pour un pourcentage final de 32% (11.933 sur 37.000). Même si les hypothèses sur lesquelles repose la simulation paraissent optimistes et limitées au contexte américain, la démonstration conserve son pouvoir de suggestion sur les réserves de puissance que recèle le « moteur entrepreneurial », dans un pays où les initiatives sont à la fois nombreuses et orientées vers le développement...

Source : P.D. Reynolds et S.B. White, « The entrepreneurial process », Quorum Books, 1997, p. 208 et suiv.

En conclusion du chapitre 1

L'intérêt pour la création d'entreprise, relativement récent, a été précédé par un renouveau d'attention, à partir des années 1970, pour les petites entreprises et les entrepreneurs. L'univers de la création d'entreprise a été ensuite appréhendé d'un point de vue essentiellement statistique, en prenant comme support le système d'information français, particulièrement précis et performant. Les principaux résultats montrent que d'un point de vue quantitatif le phénomène de la création d'entreprise n'est pas négligeable, mais qu'en France comme ailleurs la grande majorité des initiatives sont de caractère modeste et que des perspectives de croissance rapide ne concernent qu'une minorité de créations. Une attention particulière a été accordée à la dimension spatiale de la création d'entreprise, au niveau national et international. Des contrastes importants à cet égard ont été mis en évidence, suivis de tentatives d'interprétation. Le chapitre se termine par une discussion sur les deux principaux enjeux de la création d'entreprise, à savoir ses incidences sur la croissance économique et sur l'emploi.

¹ Par exemple, parmi les ouvrages pionniers : JULIEN P-A. ; MARCHESNAY M. (1988). Dir., *La petite entreprise*, Vuibert, 1988
SAPORTA B. (1986). *Stratégies pour la PME*, Montchrétien

Et plus récemment : TORRES O. (1999), Les PME, Ed. Flammarion

² Pour une utilisation de cette notion, se référer aux références suivantes :

BOUTILLIER S. ; UZUNIDIS D. (1995). L'entrepreneur : une analyse socio-économique, Economica

BOUTILLIER S. ; UZUNIDIS D. (1999). *La légende de l'entrepreneur*, Editions Syros

VERSTRAETE T. (1999). *Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan

VERSTRAETE (2003). *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat*, Les Editions de l'ADREG, décembre (<http://www.editions-adreg.net>)

³ BENOUN M. ; SENICOURT P. (1977). « L'équilibre financier de l'entreprise naissante », *Revue Française de Gestion*, janvier-février

⁴ Ce DESS est aujourd'hui la spécialité CREE (pour Création, Reprise d'Entreprise et Entrepreneuriat) du Master Sciences de Gestion et Management de l'Université Montesquieu Bordeaux IV

⁵ ESTAY C. ; TCHANKAM J-P. (2003), « Les dispositifs légaux de la création d'entreprise aux Etats-Unis et en France », *La revue des sciences de gestion : direction et gestion*, n° 200, mars-avril

⁶ VERSTRAETE T. (2003). Dir., *La création d'entreprise par les chercheurs de la fonction publique : exploration des dimensions appelées par la loi sur l'innovation du 12 Juillet 1999*, Rapport du CLAREE pour le CNRS, Janvier

MARION S. ; PHILIPPART P. ; VERSTRAETE T. (2000). « La valorisation de la recherche publique par la création d'entreprise », in VERSTRAETE T. (dir), *Histoire d'entreprendre - Les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société

⁷ APCE, *Les jeunes et la création d'entreprise*, Collection Focus

voir également les études suivantes, utilisées dans le cadre de ce chapitre :

APCE (Agence Pour la Création d'Entreprise), Rapports d'activité annuels 1997, 1998, 1999, 2000 et 2001

APCE, *Création d'entreprise : étude internationale*, Mai 1999, 143 p.

APCE, *Les jeunes et la création d'entreprise*, Collection Focus, 8 p.

APCE, *Les femmes et la création d'entreprise*, Collection Focus, 31 p.

APCE, *L'évolution des créations d'entreprises en 2003 comparées à 2002. Revanche des indépendants et le rattrapage du retard ?*, Janvier 2004

Verstraete Thierry, Saporta Bertrand, Création d'entreprise et entrepreneuriat, Editions de l'ADREG, janvier 2006 (<http://www.adreg.net>).

APCE, L'évolution 2002/2004 des créations/reprises/réactivations, mars 2005

⁸ GEM (Global Entrepreneurship Monitor), Executive Report 2002, 42 p.

CHAPITRE 2.

ACTEURS, PROCESSUS ET MILIEUX DE LA CREATION D'ENTREPRISE

Rappel du contenu du chapitre 2

- 1. Une grille de lecture entrepreneuriale de la création d'entreprise**
- 2. Profils et parcours de créateurs d'entreprises**
- 3. Les processus menant à la création d'entreprise**
- 4. Contextes et milieux de la création d'entreprise**

Au cours des développements précédents, le phénomène de la création d'entreprise a été examiné d'un point de vue quantitatif et statistique, en laissant à l'arrière-plan la personnalité et les motivations de l'acteur principal qui en est à l'origine, ainsi que les cheminements, qui n'ont rien d'évident, ayant amené un adulte à envisager puis se décider à adopter le statut d'entrepreneur. Les différentes influences qui ont pu s'exercer sur ce parcours, et notamment celles du milieu qui entoure le candidat à la création d'entreprise, méritent également d'être étudiées. Avant d'aborder ainsi notre sujet en termes d'acteurs, de processus et de milieux, une prise de recul est nécessaire, en raison de l'insuffisance de contenu à cet égard des sources de documentation habituelles, le plus souvent d'origine gouvernementale ou institutionnelle. Un champ disciplinaire récent au sein des sciences de

gestion, l'entrepreneuriat, sera mobilisé à cette fin, bien qu'il ne coïncide pas exactement avec le domaine qui nous intéresse ici. Ses contributions, à la fois théoriques et empiriques, permettront de fournir un éclairage sur des phénomènes à la fois variés et complexes (section 1). Pour la commodité de l'exposé, une séparation sera ensuite effectuée entre une approche centrée sur l'individu entreprenant, ses profils et ses parcours (section 2), et une vision plus collective, parfois accompagnée de tentatives de modélisation, des processus aboutissant à la création d'entreprise (section 3). L'influence du milieu, qui s'exerce à ces deux niveaux, sera examinée plus en détail en fin de chapitre (section 4).

1. UNE GRILLE DE LECTURE ENTREPRENEURIALE DE LA CREATION D'ENTREPRISE

Le domaine d'études de l'entrepreneuriat, bien que relativement récent, est d'une grande richesse, et un examen approfondi de son contenu dépasserait le cadre de cet ouvrage⁹. Une sélection d'ouvrages et d'articles que l'on trouvera en bibliographie permettra au lecteur d'aller plus loin s'il le désire dans cette direction. Une rapide synthèse de ce nouveau domaine disciplinaire (1.1), ainsi qu'une tentative de rapprochement avec la création d'entreprise (1.2) paraissent cependant nécessaires, tant les liens entre les deux domaines semblent évidents et fructueux.

1.1. Le champ disciplinaire de l'entrepreneuriat et ses efforts récents de délimitation

Le terme « entrepreneuriat », arrêté par l'Office Québécois de la Langue Française, est le résultat d'un aller et retour entre la langue française et la langue anglaise, puisqu'on y retrouve assez naturellement le mot « entrepreneur » et qu'il est le résultat de la traduction en français du mot « entrepreneurship » (lequel ne semble pas poser de problèmes à ses utilisateurs anglo-saxons, malgré la diversité des contenus qu'ils mettent sous ce vocable). C'est surtout aux Etats-Unis et plus généralement en Amérique du Nord, continent acquis au libéralisme, qu'il est le plus populaire, reflet d'une idéologie considérant l'esprit d'entreprise comme un facteur décisif de création de richesses. Parallèlement, sur un plan plus spécifiquement académique, une communauté croissante d'enseignants et de chercheurs a peu à peu délimité les contours de ce qui est devenu un domaine de spécialité original et prometteur au sein des sciences du management et de la gestion¹⁰ ; un des défis à surmonter au départ consistait à le différencier d'un domaine d'études plus ancien et voisin, et qui possédait ses propres revues et congrès, la gestion des petites entreprises ou *Small Business Management* (cf. encadré 9, pour un repérage de quelques dates significatives aux Etats-Unis à cet égard). Les Etats-Unis ne sont pas le seul pays où un tel effort a été produit tant sur le plan de la recherche que de l'enseignement ; au Québec et en Europe du Nord, des centres d'excellence en entrepreneuriat se sont constitués, avec des équipes de recherche, des programmes d'enseignement dans les grandes écoles de gestion, et un accent sur des thématiques originales par rapport au modèle américain (la vision et les cartes cognitives au Québec, les déterminants de la croissance des jeunes firmes en Grande-Bretagne, les réseaux et les milieux incubateurs en Scandinavie). En France, le mouvement a suivi avec un certain retard, mais on note une accélération notable au cours de la période récente : qu'il s'agisse

d'actions de sensibilisation ou de formation, les programmes se sont multipliés, une association scientifique s'est créée (l'Académie de l'Entrepreneuriat), qui organise en 2005 son quatrième congrès, et en 2001, la première revue de recherche française lui étant destinée est née (la Revue de l'Entrepreneuriat). Quant aux thèmes étudiés et aux méthodes d'investigation privilégiées par la recherche francophone en entrepreneuriat, ils sont marqués par une originalité indiscutable dont on trouvera les principaux aspects dans deux états de l'art successifs. Le premier porte sur les travaux effectués pendant la période 1992 à 2002¹¹, le second sur les thèses soutenues depuis l'année 2000¹².

ENCADRE 9 L'entrepreneuriat comme domaine de recherche et d'enseignement aux Etats-Unis : quelques dates marquantes

1947 : Première installation d'un cours de « management of new enterprise » à la Harvard Business School

1953 : Inauguration par Peter Drucker d'un module « entrepreneurship et innovation » à la New York University

1963 : Premières publications scientifiques en entrepreneuriat dans le Journal of Small Business Management

1970 : Première conférence académique dédiée à l'entrepreneuriat sur le territoire américain

1975 : Naissance de la revue *American Journal of Small Business*, en réalité dédiée aux phénomènes entrepreneuriaux, et qui deviendra en 1988 la revue *Entrepreneurship Theory and Practice*, une des publications phares dans le domaine

1981 : Démarrage des conférences annuelles sur l'entrepreneuriat du Babson College, un des événements scientifiques majeurs dans le champ

1985 : Naissance du *Journal of Business Venturing*, à l'initiative du Professeur Ian Mac Millan

1990-2000 : Publications de nombreux manuels américains d'« entrepreneurship », très complets, assortis de cas et de guides pédagogiques, traitant essentiellement de création d'entreprise, mais aussi d'autres formes d'entrepreneuriat (reprises d'entreprises, franchise, intrapreneuriat, *corporate venturing*, etc)
2001-2002 : Parution dans de grandes revues scientifiques américaines non dédiées à l'entrepreneuriat (*Strategic Management Journal* et *Academy of Management Review*) de numéros spéciaux consacrés aux « stratégies entrepreneuriales » ou à l'« entrepreneuriat stratégique », numéros ayant provoqué, chez quelques spécialistes renommés du domaine de l'entrepreneuriat, des réactions arguant de la singularité de ce domaine par rapport à celui de la stratégie.

Peut-on, au risque de les dénaturer, tenter de résumer à grands traits l'évolution et le statut actuel d'un domaine qui n'est pas encore stabilisé, en raison de sa relative jeunesse mais aussi de l'objet de son étude, mouvant selon les points de vue où l'on se place, à savoir l'entrepreneur et ses réalisations ? Trois pistes semblent avoir été successivement privilégiées, chacune gardant aujourd'hui son intérêt, sans excepter la première, à condition d'être complétée par les deux suivantes...

Les points de vue mettant essentiellement l'accent sur l'entrepreneur

Cet accent, qui a marqué les premières années de développement du domaine, n'est pas en soi surprenant, puisque c'est le mot entrepreneur qui constitue la racine du terme qui définit la discipline. On a vu par ailleurs au début du chapitre précédent que cet intérêt dépassait le cadre académique, lié qu'il était au renouveau d'attention pour la petite entreprise, dont il était considéré comme le personnage emblématique. Une piste naturelle d'investigation a donc consisté à approfondir la

connaissance de cet individu, en cherchant à savoir s'il se différencie et si oui, en quoi, des autres acteurs de la vie économique. Le courant théorique des *traits de la personnalité* est représentatif à cet égard, avec son cortège d'études empiriques destinées à vérifier si les véritables entrepreneurs sont différents des autres (en particulier les managers salariés) sur un certain nombre de construits psychologiques bien identifiés en sciences humaines. Ont été ainsi testées, avec des fortunes diverses et des résultats parfois contradictoires, les pistes des « traits » suivants : le besoin d'accomplissement (les entrepreneurs étant supposés faire preuve de plus de constance et de persévérance dans leurs efforts que la moyenne) ; la confiance en soi et le « locus of control » (qui, formulé de façon paradoxale, réfère à la tendance d'un individu à vouloir être maître de son destin en attribuant les événements soit aux fruits de forces plutôt intérieures telles que le travail, la compétence, etc., soit aux aléas de l'environnement dans une attitude plus fataliste) ; l'aversion pour le risque (les entrepreneurs étant censés être moins marqués que la moyenne par ce trait) ; le goût pour l'indépendance et l'autonomie (à l'origine de bien des décisions de devenir entrepreneur). Peu à peu, ce courant de recherche, malgré la production de résultats intéressants, a perdu de sa popularité pour des raisons d'ordre méthodologique ou conceptuel. Par exemple, on a pu souligner que certains des construits avancés (notamment le besoin d'accomplissement) ne sont pas spécifiques aux entrepreneurs, mais sont présents dans un grand nombre d'autres occupations ; d'autre part, une ambiguïté subsistait au niveau de la population interrogée, celle des entrepreneurs, beaucoup trop hétérogène (comme le montrent les typologies auxquelles on a fait allusion dans le chapitre précédent) pour être opposée d'un seul bloc à des populations rivales.

Conscients de ces lacunes, les tenants de l'école *comportementale* (ou *behavioriste*) ont souhaité s'intéresser moins à la question de savoir qui est l'entrepreneur qu'à celle de savoir ce qu'il fait. Ce

sont ses conduites, les démarches et les activités qu'il met en œuvre, qui permettraient *in fine* de l'identifier sans risque d'erreur. Une définition de Jean-Marie Toulouse, des HEC Montréal, datant de la fin des années 1980, est représentative de ce courant de recherche :

« L'entrepreneur est avant tout un réalisateur de projets, quelqu'un qui dans la société perçoit une opportunité et imagine une façon de répondre à ce besoin avant que d'autres ne le fassent ; c'est une personne qui, face à une situation problématique, développe un projet, une vision qui transforme le problème en une occasion d'affaires ». Outre sa richesse et la précision « comportementale » de son contenu, cette définition a pour intérêt de se focaliser sur les activités de découverte et de création de l'entrepreneur, avec déjà un accent sur les concepts d' « opportunité » et d' « occasion d'affaires », qui seront à la base des définitions suivantes de l'entrepreneuriat. Mais, comme pour l'école des traits de la personnalité, il manque à ce courant de pensée une relation de type complémentaire, voire dialogique d'après certains auteurs, entre l'individu entrepreneur et ce qui constituera le résultat de son activité. Malgré tout, les écoles psychologiques et comportementales ont laissé une trace utile, et connaissent aujourd'hui des prolongements, comme l'accent sur les traits cognitifs ou les activités entrepreneuriales, sur lesquels nous reviendrons un peu plus loin dans le chapitre.

La définition de l'entrepreneuriat à partir du concept d'opportunité

La poursuite incessante des opportunités a été rapidement considérée dans la littérature américaine comme un trait typique de la démarche entrepreneuriale, qui était opposée à celle des « gestionnaires » ou des « administrateurs », consistant plutôt à faire le meilleur usage des ressources à leur disposition.

On aboutit alors, à la fin des années 1990, à une définition de l'entrepreneuriat comme un processus de transformation d'opportunités en démarrages d'affaires :

« L'entrepreneuriat, en tant que champ disciplinaire, consiste à chercher à comprendre comment, par qui, et avec quelles conséquences les opportunités de créer des biens et/ou des services qui n'existent pas encore, sont découvertes, concrétisées et exploitées »¹³. Ce qui constitue ici l'essentiel du phénomène entrepreneurial, c'est la *rencontre*, qui ne va pas de soi, entre les opportunités d'affaires et ceux- les entrepreneurs- qui les découvrent et les exploitent. D'une part, les opportunités d'affaires, dont les origines, multiples, restent mal connues, n'arrivent pas « clés en main » sur le marché de la création d'entreprise et, d'autre part, les individus ne possèdent pas de manière égale les informations leur permettant de s'en saisir ; même s'ils les détenaient, ils n'en profiteraient pas de la même manière. Cette *inégalité* entre les individus au niveau de la détention et de l'utilisation de l'information trouve plus tard son prolongement dans l'*asymétrie* d'information qui caractérise les relations entre l'entrepreneur déclaré (celui qui a découvert et commencé à exploiter une opportunité) et les parties prenantes, notamment les investisseurs, auxquels il va faire appel pour rendre viable son projet. Le créateur d'entreprise détient en effet par définition davantage d'information sur les chances de succès de son projet que les parties prenantes, qui sont alors tentées de renoncer à l'aider en raison de leur insuffisance d'information ou par crainte d'être trompées. Ici encore, la capacité à surmonter ces handicaps n'est pas également répartie chez les individus, dont seuls certains, les entrepreneurs confirmés, arrivent malgré tout à obtenir les ressources qui leur font défaut pour démarrer en affaires...

Avec cet effort de délimitation, un pas important est franchi par rapport aux travaux antérieurs, mais un certain nombre de limites subsistent. Tout d'abord, il semble problématique de vouloir fonder un

champ disciplinaire sur un terme d'origine anglo-saxonne (« opportunity »), dont l'équivalent en français manque de clarté, et qui même pour ses promoteurs revêt des acceptions vagues ou fluctuantes : « chance favorable », « état futur désirable et faisable, différent d'un état actuel », « situation dans laquelle des produits ou services nouveaux pourraient être introduits à un prix de vente supérieur à leur coût de production », etc. Ainsi défini, le concept d'opportunité n'a rien de spécifique à l'entrepreneuriat, et intéresse tout autant les entreprises existantes (y compris les grands groupes), lorsqu'elles utilisent la démarche classique de diagnostic stratégique en terme de « menaces et d'opportunités ». On raisonne enfin comme si les opportunités existaient de manière préétablie dans la nature, prêtes à être « découvertes », puis exploitées : le propre de l'entrepreneur n'est-il pas au contraire de les *provoquer*, grâce à sa vision, et au moyen d'une véritable *mise en scène* dont nous verrons des illustrations par la suite ?

L'entrepreneuriat défini comme un phénomène organisationnel

On aboutit ici à des conceptions plaçant la création d'une organisation au cœur des phénomènes entrepreneuriaux. Déjà, les tenants de l'approche comportementale, mettant en avant les actes de l'entrepreneur plutôt que sa personne, avaient insisté sur cet aspect : « un entrepreneur est un individu qui, après avoir détecté une occasion d'affaires, *crée une organisation pour l'exploiter* »¹⁴. Mais les auteurs, William Bygrave et Charles Hofer, restaient discrets sur les modalités exactes de cette « création d'organisation ». Il revenait à un autre spécialiste américain de l'entrepreneuriat, William Gartner, de souligner l'importance des phénomènes d'*émergence organisationnelle*, décrivant ce qui se passe pendant la période où la future entreprise n'est pas encore née juridiquement tout en existant

pour l'environnement¹⁵. Il y a en effet, selon cet auteur, une différence de nature, et non seulement de degré, entre une organisation existante et une organisation « émergente » (à ne pas confondre avec une organisation nouvelle, qui existe déjà). Cette dernière a pour attribut d'être *équivoque*, c'est-à-dire sujette à plusieurs interprétations divergentes, ou bien difficile à classer selon les catégories utilisées usuellement par l'observateur. Le rôle essentiel du créateur d'entreprise, pendant cette période délicate, est d'offrir, par ses agissements et ses discours, des explications plausibles à une réalité par nature ambiguë, et, grâce à une série d'allers et retours avec les parties prenantes, de rendre claire et crédible une structure qui ne l'était pas au départ. En faisant « comme si », l'entrepreneur fait croire, malgré des moyens limités et grâce souvent à des ressources empruntées, que son entreprise existe déjà, disposant d'actifs physiques et immatériels en partie imaginaires. Sur le plan de l'analyse des motivations, qui traditionnellement sont centrées sur celles de l'entrepreneur (quelles sont les raisons qui l'ont poussé à agir, puis à persévérer), on enregistre un renversement intéressant de point de vue : ce qui compte davantage désormais, c'est d'observer comment le créateur d'entreprise *motive les autres*, en utilisant le panier de motivations des diverses parties prenantes comme tremplin de l'exercice de conviction qui vient d'être décrit...

Dans cet ouvrage, et notamment au cours de sa deuxième partie, c'est un point de vue comparable qui sera le plus souvent mobilisé, en insistant sur cette dimension organisationnelle du phénomène entrepreneurial :

« L'entrepreneuriat est vu comme un phénomène complexe et comme un type particulier d'organisation impulsé par un entrepreneur qui agit pour tenter de concrétiser, au sein de la structure dans laquelle il baigne, la vision qu'il se fait de cette organisation. Il s'efforce de la rendre conforme à

la représentation qu'il s'en fait »¹⁶. Cette définition peut être reformulée sous la forme de l'équation ci-après¹⁷ :

$$\text{PhE} = f [(C \times S \times P) \subset (E \times O)]$$

Si l'on souhaite appréhender le phénomène entrepreneurial (Ph E) dans sa globalité, on est invité à le concevoir comme la somme, mais aussi les interactions réciproques, de trois dimensions ou niveaux (C, S, P) : cognitif (qui renvoie à l'entrepreneur et à ses processus mentaux : vision, réflexivité, apprentissage) ; structural (qui évoque les différents milieux où l'entrepreneur et l'organisation qu'il impulse prendront place) ; praxéologique, qui fait le lien entre les deux précédents, puisqu'il décrit les actions de l'entrepreneur pour se positionner par rapport aux parties prenantes et configurer son organisation de manière cohérente avec les choix précédents. Mais ces dimensions ne sont constitutives du phénomène que si elles sont mises en relation avec le couple symbiotique que forment l'entrepreneur (E) et l'organisation impulsée (O), au sein duquel l'idée de mouvement, d'impulsion, associée à une personne ou une équipe (dans le cas d'une création à plusieurs), fournit la clé d'entrée permettant la délimitation par rapport à des situations proches mais différentes sur un plan conceptuel. Si par exemple le mouvement s'arrête (cas d'une entreprise récemment créée ayant acquis sa vitesse de croisière), l'entrepreneur est toujours sur le devant de la scène mais n'impulse plus grand chose. Une grande entreprise peut aujourd'hui, et c'est souhaitable, vouloir renouveler son potentiel, et pour cela imaginer des « stratégies entrepreneuriales », où l'on retrouve les notions classiques de découverte d'opportunités, d'innovation, de créativité : mais il n'y a plus au premier plan la figure de l'entrepreneur, car c'est l'organisation et ses stratèges qui ont pris le relais pour faire dans une

organisation existante un peu la même chose que dans une organisation impulsée, ou émergente (ce qui n'est pas, lorsque le spécialiste explore les travaux des auteurs concernés, exactement la même chose...). Cette théorisation du phénomène entrepreneuriale s'inscrit dans le paradigme de la création d'une organisation. Trois autres paradigmes constituent des points de vue différents de l'entrepreneuriat, comme le propose l'encadré 10.

ENCADRE 10. Les paradigmes du domaine de recherche en entrepreneuriat (Verstraete, Fayolle, 2005)

Pour les deux auteurs dont cet encart résume la contribution, un paradigme est une construction théorique (concept, modèle, théorie ou tout autre qualificatif résultant d'une intellectualisation d'un objet ou d'une notion) faisant l'objet d'une adhésion d'une partie suffisamment significative des chercheurs qui, au sein de la communauté ainsi constituée, partagent le point de vue proposé par le paradigme.

Thomas Khun livre différentes acceptions de ce qu'est un paradigme, lequel illustre une généralisation symbolique (c'est-à-dire une catégorie d'éléments ne posant pas question et ne faisant pas dissension dans la communauté concernée) livrant des connaissances tacites que l'expérience permet d'acquérir. Un paradigme n'est pas nécessairement une grande « révolution scientifique » et peut, plus modestement, servir le travail d'une vingtaine de chercheurs s'accordant sur le modèle référent pour poursuivre de façon pertinente l'apport et l'accumulation des connaissances.

Selon les auteurs :

« L'utilité des paradigmes dans un domaine de recherche tient en plusieurs points :

- ils fédèrent en permettant l'ancrage des réflexions dans une base d'interprétations partagées au sein de la communauté réunie ;
- ils permettent la discussion scientifique entre partisans du même paradigme ou de paradigmes différents ;

- ils jalonnent la construction théorique en permettant d'apprécier les évolutions scientifiques ;
- ils donnent du sens et de la cohérence. »

Ils retiennent quatre paradigmes pour cerner le domaine de l'entrepreneuriat.

Le paradigme de l'opportunité d'affaires trouve ses origines dans l'école autrichienne, mais s'est véritablement inscrit dans le domaine de l'entrepreneuriat avec Scott Shane et S. Venkataraman : « The scholarly examination of how, by whom and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated and exploited (Venkataraman, 1997). Consequently, the field involves the study of sources of opportunities ; the process of discovery, evaluation, and exploitation of opportunities; and the set of individuals who discover, evaluate, and exploit them » (Shane, Venkataraman, 2000, p.218).

Le paradigme de la création d'une organisation nécessite un accord sur la définition du terme organisation. Celui-ci, pour certains, est synonyme d'entité (ex : une firme), pour d'autres, il inclut également la dynamique conduisant à l'apparition de l'entité ; enfin, parfois, la dynamique (l'action d'organiser), suffit à reconnaître qu'une organisation naît du phénomène entrepreneurial. Cette distinction, en apparence réservée aux spécialistes, revêt une importance tant dans la pratique que dans la théorie. Par exemple, il ne faut pas confondre la création d'une entreprise au sens où on l'entend communément et la création d'une organisation au sens où l'entendent certains théoriciens du domaine de l'entrepreneuriat. Il convient alors de tenir également compte de ce que les auteurs appelle la création, certains préférant l'utilisation d'autres terminologies (William Gartner parle d'« émergence organisationnelle », Thierry Verstraete de « l'impulsion d'une organisation », leurs développements théoriques permettant de saisir les différences).

Le paradigme de la création de valeur est clairement illustré par une citation de Ronstad :

« Entrepreneurship is the dynamic process of creating incremental wealth. This wealth is created by individuals who assume the major risks in term of equity, time, and/or career commitment of providing value for some product or service. The product or service itself may or may not be new or unique but value must somehow be infused by the entrepreneur by securing and allocating the necessary skills and

ressources. » (Ronstad, 1984, p.28). En France, Christian Bruyat peut être considéré comme le chef de file de ce paradigme : « L'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneurship est la dialogique individu/création de valeur » (Bruyat, 1993, p.57).

Le quatrième paradigme de l'innovation trouve ses origines dans l'œuvre de Joseph Schumpeter et, plus récemment, dans les écrits de Peter Drucker. Selon Pierre-André Julien et Michel Marchesnay, « l'innovation constitue le fondement de l'entrepreneuriat, puisque celui-ci suppose des idées nouvelles pour offrir ou produire de nouveaux biens ou services, ou, encore, pour réorganiser l'entreprise. L'innovation, c'est créer une entreprise différente de ce qu'on connaissait auparavant, c'est découvrir ou transformer un produit, c'est proposer une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre » (Julien, Marchesnay, 1996, p.35).

Au sein de ces paradigmes génériques, d'autres paradigmes peuvent apparaître (tout paradigme est en ce sens relatif). Ainsi, d'aucuns parleront du paradigme de l'émergence organisationnelle, d'autres du paradigme de l'impulsion d'une organisation, tous deux se rangeant dans le paradigme de la création d'une organisation évoqué ci-dessus.

Source :

Verstraete T. ; Fayolle A. (2005). « Paradigmes et entrepreneuriat », Revue de l'Entrepreneuriat, 4(1) (<http://www.revue-entrepreneuriat.com>)

1.2. La création d'entreprise est-elle un phénomène entrepreneurial ?

Il n'est pas facile de répondre à cette question tant les réponses sont à géométrie variable, en raison de la diversité de l'univers de la création d'entreprise, et des points de vue différents, qui viennent

d'être décrits, sur ce qu'il faut entendre ou non par entrepreneuriat. Nous tenterons néanmoins d'ouvrir la discussion par les deux propositions ci-après :

Les phénomènes entrepreneuriaux ne se résument pas à la seule création d'entreprise

L'entrepreneuriat et son acteur privilégié, l'entrepreneur, peuvent être observés dans des contextes qui ne sont pas forcément celui de la création d'une nouvelle organisation par un individu isolé ou une équipe. Le phénomène est en effet hétérogène et complexe, et ses manifestations multiples. On se reportera en bibliographie à un travail collectif dirigé par un des auteurs de cet ouvrage, intitulé « Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat », et qui fournit de nombreuses illustrations de cette multiplicité. Un autre exemple, qui sera donné ici, fait allusion au comportement « entrepreneurial », cité plus haut, qui consiste à « faire comme si », à mettre en scène divers scénarios destinés à faire croire que la partie, à peine entamée, est déjà jouée. Sur ce type de registre, créateurs d'entreprises *stricto sensu* et « intrapreneurs » (généralement des personnes en charge de projets innovants au sein d'entreprises existantes, comme le dernier chapitre de cet ouvrage le rappellera) jouent à peu de chose près la même partition (cf. encadré 11) :

ENCADRE 11. Deux comportements « entrepreneuriaux » similaires, mais dont l'un ne se situe pas dans le cadre d'une création d'entreprise *stricto sensu*

Un des moyens de se procurer des ressources en l'absence de moyens pour le faire est de les *emprunter*, pratique classique chez les entrepreneurs selon certains observateurs. Grâce à l'utilisation de son capital social (relations personnelles et/ou familiales), ou en jouant sur les dettes morales nées chez autrui à

partir des services rendus ou même reçus (ceux qui rendent un service se sentent souvent engagés envers ceux qu'ils ont aidés), l'entrepreneur diligent obtient à bon compte les ressources (local, première commande, etc) indispensables au socle de légitimité sur lequel s'appuiera le développement futur de son entreprise. Les deux cas ci-après illustrent ce comportement dans des contextes entièrement différents. Il s'agit, dans le premier cas, d'un créateur d'entreprise américain d'origine cubaine, souhaitant démarrer à New-York une affaire d'importation d'une ligne de vêtements masculins conçus et fabriqués au Brésil. Afin d'assurer sa crédibilité auprès d'acheteurs haut de gamme situés à Manhattan, il avait besoin d'infrastructures hors de portée de ses moyens financiers. Il pensa pour cela faire appel à un ami, déjà installé sur la cinquième avenue, avec des bureaux prévus largement en prévision d'un développement futur. Il se fit prêter une pièce pendant six mois pour recevoir les acheteurs, et obtint de pouvoir utiliser au coup par coup la salle de conférences pour montrer ses échantillons (dans ce cas les échantillons étaient rapidement montés de la cave de l'immeuble, et redescendus aussi rapidement dès que l'exposition était terminée). Contre l'engagement de rembourser à son ami les frais correspondants, il put bénéficier des services du secrétariat et des équipements téléphoniques et informatiques indispensables au pré-démarrage de son affaire. Au bout de six mois, le carnet de commandes avait un volume suffisant pour qu'un déménagement soit envisageable, et son ami lui avait fait cadeau des remboursements de frais prévus : notre entrepreneur avait effectivement lancé une entreprise qui était au départ tout à fait au dessus de ses moyens...

Le deuxième cas est celui d'un jeune manager « intrapreneur » au sein d'un groupe chimique, chargé d'introduire un type nouveau de filtre en tissu synthétique (à la place d'une toile en coton) auprès d'acheteurs industriels situés dans une filière particulièrement conservatrice au niveau de l'adoption des nouveaux procédés. Profitant des relations amicales qu'il s'était créées avec l'acheteur de la plus grosse entreprise du secteur, il obtint de ce dernier une commande du filtre à l'essai, avec un engagement de paiement uniquement au cas où l'essai serait concluant. La correspondance relative à cette commande lui permit, auprès des acheteurs des autres firmes, de faire « comme si » l'innovation était définitivement adoptée par le leader de l'industrie, alors que la période d'essai atteignait près d'un an et demie. Grâce à ce stratagème, que certains lecteurs jugeront peut-être à la limite de l'éthique des affaires, notre

intrapreneur put réaliser un chiffre d'affaires substantiel dans des délais anormalement brefs par rapport aux exigences et contraintes du marché qu'il avait à conquérir...

Source : J.A. Starr et I.C. Mac Millan, « Resource cooptation via social contracting : resource acquisition strategies for new ventures », *Strategic Management Journal*, 1990, vol.11, p.79-82

La plupart des créations d'entreprises, même modestes, partagent au moins certaines caractéristiques des phénomènes entrepreneuriaux

Cette affirmation peut surprendre, au vu des développements du chapitre précédent, qui ont insisté sur la très faible taille en moyenne, et le caractère à priori peu entrepreneurial de la majorité des créations d'entreprises françaises. C'est d'ailleurs à partir de ce constat que les publications de l'APCE attirent, année après année, l'attention des lecteurs (et des pouvoirs publics) sur le clivage fondamental entre deux grandes logiques, dont seule la première aurait un caractère entrepreneurial, qui guident le créateur avant son installation : une logique d'insertion économique, se caractérisant par la volonté d'occuper une position dans une filière, grâce à un véritable projet, construit autour d'une adéquation produit-marché, et la mise en place raisonnée de moyens destinés à l'accomplissement du projet ; une logique d'insertion sociale, contrainte ou volontaire, ayant pour objectif d'exercer pour son propre compte un savoir-faire, et d'en tirer un revenu suffisant pour vivre et se faire une place dans la société.

La remarque est juste et le rappel bienvenu, surtout lorsque l'on sait la tendance de certains observateurs pressés – ou ayant intérêt à l'être- à assimiler chacune des immatriculations nouvelles à

une start-up remplie de promesses au niveau de sa contribution future à l'emploi et à la croissance économique. La réalité est tout autre, et à l'aune de ce type de contribution, seule une partie –et sans doute une minorité- des entreprises nouvelles méritent le qualificatif d'entrepreneurial. Nous adopterons toutefois ici un point de vue légèrement décalé par rapport à ce constat de base, en posant la question de savoir si une *création d'entreprise, même modeste, relève ou non, en tant que phénomène, du champ disciplinaire de l'entrepreneuriat*, tel qu'il a été décrit plus haut. La discussion est alors plus ouverte, et on apportera une réponse globalement positive à la question posée.

Tout d'abord, l'observation du monde qui nous entoure, ainsi qu'une lecture journalière de la presse spécialisée dans l'initiative économique, nous montrent que sont très nombreuses (mais impossibles malheureusement à comptabiliser) les créations d'entreprises dotées d'une dose minimum d'innovation, dont les promoteurs ont plus ou moins longtemps mûri un nouveau produit ou procédé, une nouvelle manière d'accomplir un service. Dans ce cas, quelle que soit l'issue de l'initiative, nous sommes de toute évidence au cœur des phénomènes entrepreneuriaux, et nous assistons à une de ses manifestations les plus spectaculaires. C'est d'ailleurs à elles que pensent les auteurs des manuels américains d'« entrepreneurship », où les trois quarts des conseils prodigués et des cas analysés sont en réalité dédiés au seul thème de la création d'entreprise. Revenant en France, on sera attentif au fait que les données statistiques sont muettes à cet égard, et que l'on peut trouver des cas, plus nombreux qu'on ne le croit, où la dimension de l'initiative au départ – et même dans un avenir probable- est extrêmement réduite, ce qui n'empêche pas son promoteur d'être un véritable entrepreneur au sens académique du terme (cf encadré 12, pour un exemple).

L'attention se tourne ensuite vers l'imposant peloton des créations « d'en bas », si l'on peut se permettre cette expression, où l'innovation est quasiment absente et où la logique d'insertion sociale

prédomine, soit sous la contrainte (situation de l'ouvrier chômeur ouvrant un débit de boisson), soit de manière plus volontaire ; dans ce dernier cas, le créateur ou la créatrice reproduit un savoir-faire antérieur (employée d'une usine textile se mettant à son compte comme couturière) ou se lance délibérément dans une activité nouvelle pour lui ou elle, faisant parfois office de hobby (cadre moyen de banque créant un manège équestre). Leur inscription, au moins pour partie, dans le champ de l'entrepreneuriat peut s'appuyer sur un certain nombre de raisons. En premier lieu, la notion d'opportunité, d'occasion d'affaires, citée plus haut comme une des caractéristiques du domaine, peut être présente en l'absence de toute innovation ; il en est ainsi pour les nombreux cas de créations de commerces ou de services relativement banaux, mais absents ou en nombre insuffisants dans la zone choisie par le créateur (qui fait preuve alors d'une perspicacité dont, on l'a vu, tous ne sont pas lotis). S'il est vrai que prédomine une logique de métier dans la décision pour un employé pâtissier de se mettre à son compte et d'ouvrir une pâtisserie, il y a eu un processus, des antécédents qui ont précédé cette décision, un enchaînement de causalités qui explique pourquoi cet individu, et pas un autre ayant le même profil professionnel, est passé à l'acte. Au moment de l'accomplissement de cet acte, il provoquera, même si cela ne dure pas très longtemps, un déclenchement, ce minimum d'impulsion sur le plan organisationnel dont nous avons vu plus haut l'importance au sein du phénomène entrepreneurial. La même question de recherche se pose à l'égard des demandeurs d'emploi, dont certains, en situation de longue durée, connaissent des conditions de vie qui peuvent devenir dramatiques ; la décision de se mettre à son compte est alors le résultat de processus et d'enchaînements qui sont un objet privilégié d'étude en entrepreneuriat, dont on trouvera une synthèse dans les développements qui vont suivre. Ces processus restent intéressants à observer même dans de simples « créations de leur emploi » par des personnes seules, qui le resteront, et chez lesquelles n'est

guère présente l'impulsion d'une organisation, signalée plus haut comme une caractéristique importante des phénomènes entrepreneuriaux. Quoiqu'il en soit, plus la création d'entreprise est banale et se borne à reproduire l'existant, plus elle s'insère dans un tissu de concurrents en place et décidés à ne pas se laisser prendre des parts de marché par le nouveau venu. Au risque de forcer le trait, on peut avancer que le créateur d'entreprise dans ce cas devra faire preuve pendant les premières années de démarrage de compétences entrepreneuriales destinées à compenser celles qui lui ont fait défaut dans la conception et la préparation de son projet...

ENCADRE 12. Un cas de création d'entreprise modeste, mais « entrepreneurial », dans le secteur des bijoux-fantaisie

Melle Diamant, ancienne étudiante d'un DESS spécialisé en création d'entreprise, avait déjà vécu plusieurs expériences réussies de revente de perles et bijoux fantaisie sur les plages du Bassin d'Arcachon. Attirée par les marges pratiquées dans ce secteur d'activité, elle se pencha sur le fonctionnement de cette filière, notamment au niveau des modalités d'approvisionnement des quelque cinquante boutiques de revente au détail de la région bordelaise. Ces commerçants, afin de constituer leurs collections, se rendent deux fois par an à Paris, à l'occasion de salons spécialisés, visites qu'ils complètent par des tournées auprès de grossistes installés dans le Sentier, qui eux-mêmes s'approvisionnent auprès de fabricants situés dans divers pays d'Extrême-Orient, en fonction des matières premières utilisées (résine, pâte de verre, cuir, tissu, etc). Le niveau de service local apporté aux détaillants était faible, avec un petit nombre de demi-grossistes installés à Bordeaux n'assurant que des livraisons de dépannage et à un prix élevé à des fins de réassortiment. Les questions posées sur l'origine des bijoux livrés se heurtaient en général à des réponses évasives, les intermédiaires entretenant l'opacité de leurs sources d'approvisionnement afin de préserver leur position dans la filière.

Associée à un jeune propriétaire de boutiques de détail situées dans la région, Melle Diamant mit rapidement au point un projet de création d'entreprise destiné à apporter un niveau de service inédit aux commerçants de détail de bijoux fantaisie : leur revendre des collections achetées en direct auprès de fabricants étrangers soigneusement sélectionnés, mais en assurant auprès d'eux un triple service de conseil (les aider à constituer leur assortiment), d'information (les renseigner sur l'origine des produits livrés et certains détails de fabrication) et d'accompagnement (optimiser les ventes du détaillant en les aidant à gérer leur stock). Après une brève étude de marché auprès de la cible des commerçants de détail ayant donné des résultats encourageants, un local de présentation d'échantillons fut loué en banlieue bordelaise, un plan de visites établi, un premier voyage en Asie planifié, et une première estimation financière prévisionnelle calculée. Ses résultats montrèrent une rentabilité positive dès la fin de la première année, et le recrutement fut envisagé à mi-parcours d'un vendeur pour prendre le relais des cofondateurs sur le terrain...

Commentaire : On est ici en présence d'un projet de création d'entreprise de taille très modeste, appelée sans doute à le rester, où l'investissement de départ est faible, et où n'apparaît qu'en pointillé le recrutement d'un salarié en fonction des résultats obtenus. Statistiquement, cette nouvelle entreprise, si elle voit le jour, s'ajoutera au bataillon des micro structures de « création de leur emploi » qui forme la grande majorité des créations d'entreprises en France. Pourtant, si l'on considère le champ de l'entrepreneuriat tel que défini plus haut, elle en fait partie à part entière. Sans qu'il soit nécessaire de parler ici d'innovation, la démarche de la promotrice de cette initiative fournit une excellente illustration d'un comportement d'entrepreneur : observer tout d'abord, avec un œil neuf et curiosité, le fonctionnement d'une filiale ; y déceler un problème, un dysfonctionnement, alors que personne ne s'y était vraiment attardé, et transformer ce problème en une occasion d'affaires. Quant à l'impulsion et la création d'une organisation, elle est de toute évidence présente, surtout si nous donnons une interprétation large à ce terme, défini ici comme le fait de rassembler de manière cohérente et originale des éléments matériels et

humains (local, fournisseurs, clients, associés, etc), qui étaient auparavant dispersés et déconnectés, ensemble qui prendra alors la forme d'une entité nouvelle, objet privilégié d'attention de cet ouvrage.

2. PROFILS ET PARCOURS DE CREATEURS D'ENTREPRISES

Cette section prolonge et approfondit un thème qui a été abordé dans le chapitre précédent, à savoir la grande diversité de l'univers de la création d'entreprise, dès lors que l'on se penche sur les personnes qui sont à l'origine de l'initiative. Les dimensions ajoutées sont d'une double nature. D'une part, les variables qui avaient été utilisées pour décomposer cet univers, essentiellement démographiques, laissent la place à des critères de segmentation plus fins, tirés des recherches en entrepreneuriat auxquelles nous venons de faire référence (2.1). Dans un deuxième temps, on insistera sur la dimension *longitudinale* de la création d'entreprise, à savoir ce qui se passe avant la décision effective de créer, précédée le plus souvent de stades successifs qu'il convient d'étudier de plus près (2.2).

2.1. L'hétérogénéité de l'univers des créateurs d'entreprises

Même en laissant de côté les variables démographiques, on est en présence d'un grand nombre de possibilités de segmentation, d'autant plus que les populations étudiées ne sont pas forcément des créateurs effectifs, mais des personnes envisageant de le faire, ce qui multiplie les pistes d'analyse. Le

tableau ci-après, sans prétention à l'exhaustivité, fournit quelques illustrations de ces diverses possibilités :

Tableau 9. Critères de segmentation non démographiques d'une population de créateurs ou de candidats à la création d'entreprise¹⁸

| Nature du critère | Exemple d'utilisation | Exemple de recherche mettant l'accent sur le critère | Répercussions possibles sur le parcours du créateur |
|--|--|---|---|
| Motivations | Motivations de type push ou pull Raisons qui conduisent l'individu à créer son entreprise | S. Birley et P. Westhead (1994) | Persistance plus ou moins grande dans l'intention d'entreprendre Ambition du projet |
| Traits cognitifs | Utilisation de raccourcis mentaux commodes Tendance à attribuer ses actions à des causes internes ou externes | E. Gatewood, K. Shaver et W. Gartner (1995) L. Palich et D. Bagby (1995) | Tendance à sous-estimer les risques d'un projet Plus ou moins grande persistance dans l'action |
| Configuration du couple porteur-projet au regard de l'incertitude et du changement | Créations de reproduction, d'imitation, d'innovation-valorisation et d'innovation-aventure | C. Bruyat (1994) | Modalités d'accompagnement et de suivi du créateur différentes selon les cas |

| | | | |
|---|---|--|--|
| Position du porteur de projet par rapport à son expérience antérieure ou simultanée de création | Créateurs d'entreprises novices, en série ou en parallèle | P. Westhead et M. Wright (1998) | Plus grande prudence chez les créateurs en série, Motivations spécifiques et sources plus variées de financement chez les créateurs en parallèle |
| Choix d'une forme très particulière de création d'entreprise | <i>Cyber-entrepreneurs</i> Entrepreneurs en économie solidaire | C.Benavent et T.Verstraete (2000) C.Carrier, L.Raymond et A. Eltaief (2002) J.Boncler et M.Hlady-Rispal (2004) | Comportements, parcours et modalités de création spécifiques à chaque forme retenue |

Deux remarques préliminaires s'imposent avant de commenter les différentes composantes de ce tableau. En premier lieu, les critères utilisés ici –ainsi que d'autres qu'on aurait pu leur ajouter- ne sont pas mutuellement exhaustifs, ce qui veut dire que chaque créateur représente par définition une combinaison unique de tous les critères que l'on souhaitera retenir en fonction de leur pertinence. La singularité de chaque cas, bien connue de tous ceux qui accompagnent les créateurs, rend d'autant plus intéressant le domaine, à la fois pour le chercheur et le praticien, mais doit toujours être gardée en mémoire le moment venu de transformer le résultat de ses recherches et observations personnelles en recommandations de type managérial. D'autre part, la lecture de la dernière colonne du tableau nous confirme que profils et parcours de créateurs sont en réalité interdépendants, et n'ont été distingués ici que pour la commodité de l'exposé.

L'idée de classer les créateurs d'entreprises en fonction de leurs *motivations* est à l'origine de la distinction classique entre les créateurs mus par des motivations de type « pull » ou « push », et reprise sous la forme de celle entre créateurs d' « opportunité » et de « nécessité » dans les enquêtes du Global Entrepreneurship Monitor. Il convient toutefois de ne pas en conclure que les entrepreneurs mus par la nécessité ne souhaitent que créer leur propre emploi, abandonnant par là toute perspective de croissance. Les enquêtes du GEM montrent par exemple qu'une fraction non négligeable de ces entrepreneurs a des projets d'expansion (recrutement de salariés, exportation, etc.) aussi ambitieux que leurs collègues classés comme entrepreneurs d' « opportunité ». Les études par voie d'enquête sur les motivations des créateurs cherchent à obtenir davantage de détails, en interrogeant les enquêtés sur les raisons qui les ont poussés à créer leur entreprise. Celles-ci sont en s'en doute multiples, mais peuvent souvent être regroupées en trois grands blocs : le désir d'indépendance, l'appât du gain, et le souhait de trouver une occupation intéressante ou valorisante. L'étude de Sue Birley et Paul Westhead, citée dans le tableau, effectuée auprès de créateurs d'entreprises britanniques, partait d'un grand nombre de raisons possibles (22), mais les intercorrélations entre ces raisons ont permis de les réduire en un plus petit nombre de « facteurs ». Les trois premiers, par ordre d'explication décroissante, reproduisent à peu près le triptyque ci-dessus : le désir d'être reconnu (« need for approval »), par le biais de l'argent gagné, mais aussi de la considération obtenue auprès de sa famille, de ses amis, de la communauté environnante ; le besoin d'indépendance (« need for independence »), exprimé par la recherche d'une plus grande flexibilité dans son emploi du temps, d'un plus grand contrôle aussi sur celui-ci ; le souci de développement personnel (« need for personal development »), dans lequel on retrouve les motivations liées au besoin d'apprendre tous les jours, d'exercer sa créativité, d'innover. A partir de ces facteurs, et d'autres d'un poids moins important, une classification des créateurs est possible, sous

forme de « types », regroupant des individus qui se ressemblent en fonction de leurs scores sur les différents facteurs. On constate une grande variété de motivations dominantes, et donc des types contrastés, qu'on ne peut faute de place décrire ici. Mais l'idée des chercheurs était de vérifier l'hypothèse de bon sens d'une incidence des motivations invoquées sur la destinée ultérieure de l'entreprise créée : en particulier, les créateurs principalement motivés par le désir d'être reconnus devraient se retrouver au bout de quelques années à la tête d'une entreprise de plus grande taille que ceux mus par le seul besoin d'indépendance. Si tel était le cas, il suffirait, dans une perspective d'accompagnement modulé en fonction du potentiel de croissance de chaque initiative (« picking winners »), d'interroger les candidats à la création sur leurs motivations afin de savoir s'ils sont éligibles ou non pour un appui privilégié. Malheureusement la réalité n'est pas aussi simple, les analyses statistiques n'ayant pas montré de vérification satisfaisante de l'hypothèse : les comparaisons entre les groupes ne montrent en effet pas de différences significatives en termes d'emplois créés ou de ventes réalisées.

La piste des *traits cognitifs*, entreprise plus récemment, s'avère aussi intéressante, sinon davantage, que celle des motivations. On s'intéresse aux méthodes de raisonnement et de traitement de l'information utilisées par les décideurs, en l'espèce ici les créateurs d'entreprises, afin de faire face à un environnement trop complexe pour des capacités intellectuelles limitées. La spécificité des situations vécues par les créateurs (stress, urgence, insuffisance d'information, solitude, etc) encourage en effet leur recours fréquent à des raccourcis commodes, dont certains, bien que non rigoureux, sont habituellement efficaces (on parlera alors d'« heuristiques »), et d'autres non (on parlera alors de « biais cognitifs »). Par exemple, si on demande à un porteur de projet dans le secteur de la restauration

quelles sont ses chances de survie dans l'activité, plutôt que de faire appel aux statistiques dans le domaine (par ailleurs fort médiocres), son estimation sera affectée par l'observation d'un restaurant voisin qui a réussi ou fermé (heuristique de disponibilité) ou l'assimilation entre son restaurant et une catégorie plus générale (pizzerias, restaurants exotiques) dont il a pu lire récemment les taux de réussite (heuristique de représentativité). Le recours à de tels procédés de raisonnement constitue l'explication d'un état de fait paradoxal, à savoir que les créateurs d'entreprises, qui prennent sur le terrain davantage de risques que le commun des mortels, n'en diffèrent pas lorsqu'on mesure, avec des instruments scientifiques, leur degré d'aversion pour le risque. C'est que face à un type donné de situation, ils ont tendance à la voir moins risquée que la moyenne des observateurs, et qu'en décidant de l'exploiter sous la forme d'une création d'entreprise, ils en sous-estiment le risque, grâce au recours aux heuristiques ou biais cognitifs dont on trouvera la liste dans la littérature spécialisée. Une autre voie d'exploration, empruntée à la théorie de l'attribution en psychologie cognitive, consiste à demander à des échantillons de candidats à la création d'entreprise les raisons qui les ont poussés à tenter l'aventure : ces raisons sont ensuite classées en variables internes et stables (« j'ai toujours voulu créer mon entreprise »), externes et stables (« j'ai voulu saisir une opportunité »), internes et instables (« je pense que j'aurai la capacité et la santé pour le faire »), externes et instables (« j'ai souvent eu de la chance dans ma vie »). Les premiers résultats des recherches orientées dans cette direction montrent que les entrepreneurs qui donnent en priorité des raisons internes et stables se montrent par la suite plus persévérants dans leur intention de créer (en termes d'activités déployées, de premières ventes atteintes, etc) que les autres : il y a là une piste de réflexion pour les acteurs du système d'accompagnement, invités à moduler leurs conseils en fonction des explications apportées par les créateurs à leur démarche.

Le critère suivant de segmentation, fondé sur *l'intensité du changement* provoqué à la fois pour le créateur et pour son environnement par le lancement de son initiative, est proposé par Christian Bruyat. Dans une optique de conseil (le métier d'origine de ce chercheur), on a coutume d'examiner comme un tout inséparable les caractéristiques de la personne (le porteur) et celles de son projet ; on raisonnera en terme de couple porteur-projet, en cherchant à améliorer, grâce à ses conseils, l'équilibre et l'harmonie de ce couple, réuni dans une relation dialogique. Il est alors pertinent de se poser une double question : dans quelle mesure la personne qui se présente devant moi va-t-elle subir, si son projet voit le jour, un changement radical dans son mode de vie, ses habitudes de travail, ses manières de raisonner ? Dans quelle mesure le projet présenté par cette personne, s'il aboutit, va-t-il bouleverser, en raison de sa nouveauté, le mode de fonctionnement du secteur, de l'industrie, de la filière où il vient de s'insérer ? Si la réponse à cette question est doublement négative (peu de changement dans chacune des deux dimensions), nous avons affaire à une création (et à un créateur) de *reproduction* (par exemple, le cas d'un employé d'une boulangerie-pâtisserie qui crée son affaire non loin de l'endroit où il travaillait auparavant). Si le changement affecte le seul porteur et peu l'environnement du projet, la création sera qualifiée d'*imitation* (cas d'un employé de banque qui, lassé de son environnement routinier de travail, décide d'ouvrir un restaurant, lui-même peu différent de ceux de la place). Si le projet porté par le créateur est innovant (créateur de valeur selon les termes employés par l'auteur), deux cas sont possibles : si le créateur est lui-même familier de la technologie et de la filière où va s'insérer son projet (exemple d'un ingénieur désirant valoriser pour son propre compte un nouveau procédé qu'il a mis au point chez son employeur), la création sera qualifiée d'*innovation-valorisation* ; dans le cas contraire, il s'agira d'une *innovation-aventure*, pour laquelle, on le devine se cumulent les incertitudes liées à la nécessité d'un apprentissage en temps réel chez le

créateur et aux risques de non adoption de l'innovation contenue dans le projet par son environnement. Dans le premier cas, celui des créations d'imitation, le niveau global d'incertitude est au contraire à son minimum, et permet en général d'envisager un déroulement assez rapide des opérations ; en réalité, chacun des quatre cas pose des problèmes spécifiques d'accompagnement, dont on trouvera des illustrations dans la référence bibliographique annexée au tableau.

Au cours du chapitre précédent, on a fait allusion aux enquêtes périodiques menées par l'INSEE dans le cadre des panels SINE. Or celles-ci prenaient soin de noter si les créateurs suivis dans le panel avaient déjà créé ou non une entreprise au cours de leur carrière professionnelle. Cette précaution anticipe sur une série de recherches opérant une distinction entre créateurs d'entreprises « novices » (c'est-à-dire en étant à leur première expérience) et « habituels », ces derniers étant décomposés en deux sous-catégories : « en série » s'ils créent à au moins deux reprises successives, mais après s'être débarrassés (volontairement ou non) de l'entreprise précédemment créée ; « en parallèle », s'ils créent une entreprise alors qu'ils ont encore le contrôle d'au moins une entreprise (on les appelle alors dans la terminologie anglo-saxonne « portfolio founders »). Sont-ils différents les uns des autres et ont-ils eu le même parcours professionnel ? Et surtout, les performances des entreprises ainsi créées vont-elles varier, avec en principe un préjugé favorable en faveur des créateurs « habituels » ? La question n'a pas qu'un intérêt académique, quand on sait l'importance accordée par les investisseurs, et notamment les sociétés de capital risque, à l'expérience passée du (ou des) postulant à un soutien financier. Une étude, citée dans le tableau, de Paul Westhead et Mike Wright, fournit des indications utiles à cet égard. Il existe bien des différences de profils, la plupart dans le sens escompté, entre d'une part les créateurs novices et les créateurs habituels ; à celles-ci s'ajoute le fait que les créateurs habituels ne

constituent pas une population homogène : par exemple, le poids respectif des motivations avancées à l'appui de la création diffère (les créateurs en parallèle invoquent davantage que les créateurs en série des considérations liées à l'appât du gain et à la sécurité financière de la famille). Mais ces variations ne se retrouvent pas au niveau des performances des entreprises créées, contrairement à l'intuition de départ. Le fait que les créateurs d'entreprises qui n'en sont pas à leur coup d'essai ne font pas davantage progresser leur affaire que leurs collègues moins expérimentés mérite réflexion, et doit inciter les investisseurs, au cours de leur diagnostic, à mobiliser un éventail plus complet de considérations que la seule expérience professionnelle des porteurs de projets.

Les *cyber-entrepreneurs*, fondateurs de micro-entreprises, et dont l'activité repose sur les nouvelles techniques de communication et d'information, constituent un sous-ensemble d'un univers plus vaste, celui de l'entrepreneuriat dans les NTIC, dont les principaux aspects sont présentés dans la première des références citées sur ce thème à l'intérieur du tableau. Ce qui nous intéresse ici, davantage que les modalités de fonctionnement de ce type d'entreprises (et en particulier le modèle économique sur lequel elles reposent) qui méritent un traitement séparé, c'est le profil et le parcours des personnes, les cyber-entrepreneurs, qu'on trouve à leur tête. Les résultats des recherches étant encore fragmentaires aujourd'hui, on se reportera à la publication citée dans le tableau et s'appuyant sur un petit nombre d'études de cas d'entreprises et de leurs dirigeants de la région de Montréal, pour avoir un premier aperçu sur le sujet (cf. Carrier, Raymond et Eltaief, 2002). Le niveau relativement élevé et diversifié de formation des cyber-entrepreneurs (en grande majorité des hommes) y est souligné, ainsi que leur connaissance généralement approfondie des technologies afférentes à ce type de création. L'examen des démarches entreprises et des précautions prises par ces créateurs avant de démarrer en affaires

mérite l'attention, et interdit l'assimilation, parfois faite dans certains milieux, entre la commodité d'utilisation de l'Internet et la facilité de création d'entreprises capitalisant sur cet outil surpuissant de communication. C'est un peu la même réflexion qui concernera, pour des raisons différentes, le profil d'une catégorie émergente d'entrepreneurs, ceux qui ont choisi la voie de l'*économie solidaire*, thème auquel se sont intéressés Jérôme Boncler et Martine Hlady-Rispal. Ici, comme le montre l'étude citée, c'est une double dimension qui domine : tout d'abord, un accent sur la réalisation d'une plus value sociale plutôt que celle d'un profit exclusivement financier, avec une démarche s'appuyant sur des valeurs relevant de la bienveillance, parfois de la spiritualité ; d'autre part, une création qui se conjugue au pluriel, étant moins le fait d'individus isolés que d'un ou plusieurs porteurs de projet en association avec des acteurs institutionnels ou bénévoles. A cela s'ajoute le fait que ce type de créations débouche le plus souvent sur des actions à coût élevé, au bénéfice de demandeurs incapables d'honorer financièrement leurs engagements. Il en résulte que les entrepreneurs concernés doivent avoir un profil, qu'ils n'ont pas hélas toujours, assorti à la singularité de ce type d'initiative : une très bonne connaissance des milieux et réseaux afférents et une parfaite maîtrise des financements au démarrage et pendant le fonctionnement de l'organisme, financements par définition hybrides et complexes. D'autres talents sont bien entendu nécessaires, que nous laissons au lecteur le soin d'imaginer, s'il éprouve de la curiosité pour cette forme émergente et singulière d'entrepreneuriat.

2.2. Cheminements et itinéraires d'entrepreneurs

Si chaque créateur d'entreprise, accompagné de son projet, est unique, on peut en dire autant pour le parcours qui l'y a conduit, d'autant plus que parcours et profils sont en réalité liés, comme on l'a vu dans le tableau précédent. Si la variété de cheminements résiste aux tentatives de généralisation, on peut toutefois repérer un petit nombre d'invariants ou de thèmes dominants que l'on regroupera sous la forme des propositions ci-après.

❶ *La décision de créer une entreprise n'est pour ainsi dire jamais instantanée, mais le plus souvent précédée de phases d'intensité croissante qu'il est possible de modéliser.*

A partir de ses nombreuses observations en tant que conseil en création d'entreprise, Christian Bruyat constate que le passage à l'acte final est précédé d'une série d'étapes que le candidat à la création franchit le plus souvent progressivement avant de réellement aboutir. On a ainsi successivement les étapes 0 (action de créer non perçue comme une possibilité par l'individu), 1 (l'action de créer est perçue), 2 (elle est envisagée), 3 (elle est activement recherchée), 4 (l'action est lancée, avec une certaine dose d'irréversibilité : l'entreprise a effectivement démarré, mais elle est encore très fragile), 5 (l'action est réalisée : l'entreprise, bien que toujours petite, a atteint un minimum d'équilibre et de stabilité). Au cours de ce parcours montrant une implication (et aussi une relative réussite) croissante de l'individu, deux moments critiques retiennent plus particulièrement l'attention, le passage de la phase 2 à 3, qui traduit ce que l'auteur appelle le *déclenchement*, et celui entre la phase 3 et 4, qui traduit l'*engagement* dans le processus.

Afin d'expliquer la dynamique de ces deux passages-clés, l'auteur mobilise un outil qu'il appelle la Configuration Stratégique Instantanée Perçue par le créateur (CSIP), et qui permet de repérer, dans une perspective d'accompagnement, l'ensemble des représentations que se fait, à un moment donné du processus, le porteur de projet de la situation dans laquelle il se trouve : ses aspirations (non mesurables et qui ne peuvent s'opérationnaliser que si un ou plusieurs projets émergent à un moment donné du processus) ; la perception qu'il a des ressources et compétences dont il dispose aujourd'hui et probablement dans l'avenir ; la perception qu'il a des opportunités et des possibilités offertes par l'environnement. Les conditions pour que le *déclenchement* puisse se produire sont les suivantes : existence d'un minimum de cohérence entre le projet que le créateur a en tête et le contenu de sa CSIP tel qu'il vient d'être décrit ; un état minimum de tension chez le créateur (trop de satisfaction sur sa situation actuelle l'empêcherait d'aller plus loin) ; une certaine liberté de manœuvre qui lui permette d'accomplir les activités consommatrices de temps associées à ce franchissement. Quant à l'*engagement*, il ne sera effectif que si le porteur de projet ne renonce pas au dernier moment, soit par découragement, soit parce qu'une alternative d'emploi moins risquée lui est proposée, soit parce qu'il n'a pu trouver en fin de parcours, autour de lui, les appuis qui lui auraient permis de surmonter la crainte du changement inhérente à la prise de décision finale. Tout au long du processus, des interrelations sont identifiées entre les issues possibles et divers facteurs de contingence qui sont susceptibles de favoriser ou pénaliser le cheminement. Celui-ci est en effet loin d'être simple et linéaire, et justifie, en fin d'analyse, un recours, schémas à l'appui, à une représentation chaotique du processus : dans certains cas, de très faibles variations de l'attraction pour la création (ce qui motive le candidat) ou de la résistance au changement (ce qui le freine) peuvent entraîner des décisions

d'engagement –ou de désengagement- que l'on peut qualifier de « catastrophiques », au sens donné à ce terme par certains théoriciens de la gestion¹⁹ ...

② Au centre de ce parcours, un concept important, l'intention entrepreneuriale, mérite d'être étudié, et de voir ses déterminants identifiés.

Pourquoi s'intéresser au fait que certains individus ont (ou non) l'intention de créer une entreprise dans un avenir plus moins proche, alors que cette dimension psychologique n'a pas encore été citée, y compris au cours du parcours qui vient d'être décrit ? Sur le plan théorique tout d'abord, l'intention, quel que soit le domaine de la gestion concerné (marketing pour l'étude des intentions d'achat, ressources humaines pour celle des intentions des salariés), occupe une place centrale dans les approches du comportement planifié : située en aval dans la « hiérarchie des effets » qui mène à la prise de décision effective, elle se situe après les prédispositions à l'acte (les attitudes) et juste avant l'action proprement dite. Certes, l'intention n'est pas suivie automatiquement d'action, mais elle semble en être une condition le plus souvent nécessaire, surtout dans le cas de la création d'entreprise, comportement réfléchi par excellence, par opposition aux comportements spontanés que l'on peut trouver dans d'autres domaines de décision. Il n'est donc pas étonnant que ce concept ait fait l'objet de nombreuses études en création d'entreprise, avec un accent sur la recherche des facteurs qui peuvent en expliquer la présence ou l'intensité chez tel ou tel individu (cf encadré 13, pour deux exemples de recherches de ce type).

ENCADRE 13. Deux exemples de recherche des facteurs explicatifs de l'intention de créer une entreprise

La première de ces études a été réalisée en 1994 auprès d'un large échantillon d'adultes suédois par Peer Davidsson, un spécialiste reconnu de la recherche quantitative en entrepreneuriat. Son objectif était de tester empiriquement un modèle économique-psychologique représentant l'intention d'entreprendre chez un individu comme le résultat d'un enchaînement de causalités ayant une influence plus ou moins directe sur cette intention. Les deux variables causales choisies comme ayant l'effet le plus direct sont, d'une part, la situation d'emploi dans laquelle se trouve la personne au moment de l'enquête, et d'autre part, l'intensité d'une disposition psychologique que l'auteur appelle « conviction », en l'espèce le sentiment plus ou moins fort chez l'individu que la création d'entreprise est une activité à sa portée, qu'il serait heureux de la pratiquer, qu'elle résoudrait ses problèmes personnels et financiers. Mais cette conviction est elle-même influencée par une série d'attitudes chez le même individu, attitudes relevant de la vie en général (vis-à-vis de l'argent, du changement, des vertus de la compétition, etc) ou du rôle des entrepreneurs dans la société. Ces attitudes sont enfin supposées être au moins en partie expliquées par le passé professionnel et familial de l'individu, ses origines, son sexe, son niveau d'éducation.

Sans que l'on puisse donner ici dans le détail les résultats de cette étude, on notera que les hypothèses de base du modèle ont été en grande partie confirmées. La conviction est la variable qui exerce de loin l'influence la plus nette sur le niveau de l'intention entrepreneuriale, la situation d'emploi jouant également à un moindre degré un rôle explicatif, surtout lorsque l'intention de créer est exprimée à court terme (cette intention avait été demandée aux répondants à un horizon de cinq ans, puis de un an). La plupart des attitudes influencent comme prévu le niveau de conviction, qui semble lui-même directement affecté positivement par deux variables socio-démographiques, l'appartenance au sexe masculin et la présence de modèles entrepreneuriaux dans le passé professionnel ou familial de l'intéressé.

La deuxième étude est le fruit d'un travail doctoral réalisé récemment en France auprès d'un échantillon de chercheurs dans les laboratoires publics, visant à sonder leur intention de créer dans l'avenir une

entreprise valorisant les résultats de leurs recherches, et, comme dans l'étude précédente, d'en fournir un modèle explicatif sur des bases scientifiques. Ici, cependant, les facteurs situationnels, et notamment ceux liés à l'emploi, ne jouent pas un grand rôle, puisque nous avons affaire à une population disposant en tant que fonctionnaires d'une certaine sécurité à cet égard. Par contre, c'est dans les dispositions psychologiques des individus, enracinées dans leur passé, leur entourage et la culture qui les environne, qu'il faut chercher les explications à leur intention de quitter cette sécurité pour l'aventure entrepreneuriale. Il en résulte la formulation par l'auteur, Sandrine Emin en l'occurrence, d'un modèle très complet, englobant l'ensemble des forces à l'œuvre susceptibles de fournir l'explication souhaitée. Au sein de ces forces motrices, une distinction a été faite entre celles qui ont trait à la perception qu'a le chercheur d'être apte à mener à bien un projet de création d'entreprise (facteurs de *faisabilité*) et celles qui décrivent l'attrait que représente pour lui cette même issue (facteurs de *désirabilité*). Comme le soupçonnait au départ l'auteur de la recherche, la validation empirique du modèle a montré que le degré de désirabilité de l'acte de création, lui-même relié à d'autres construits (perception par le chercheur des normes sociales liées à la création, de son rôle professionnel, de son esprit d'entreprise) contribuait beaucoup plus nettement que les facteurs de faisabilité à l'explication de l'intention entrepreneuriale. Ce pouvoir explicatif de l'attraction, que l'on peut mettre en parallèle avec celui de la conviction dans l'étude précédente, suggère la profondeur explicative des prédispositions psychologiques dans ce domaine, ainsi que la prudence avec laquelle il faut envisager l'efficacité des mesures incitatives à la création d'entreprise : celles-ci peuvent avoir des effets à court terme (auprès de ceux qui sont déjà avancés dans leur parcours, en d'autres termes déjà convaincus), mais ne peuvent se substituer à l'action lente et progressive de tous les facteurs que l'on a vu à l'œuvre dans les deux recherches que nous venons de présenter...

Sources : P.Davidsson, « Determinants of entrepreneurial intentions », Communication au Colloque « Rent IX Workshop », *Piacenza, Italy*, Nov. 1995

S. Emin, *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas français*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Grenoble Pierre Mendès-France, 2003

③ *Au lieu de parler de parcours d'individus vers la création d'entreprise, on peut raisonner en termes d'itinéraires d'entrepreneurs ; dans ce cas, la décision de créer une entreprise est replacée dans le cadre de la carrière professionnelle et/ou du cycle de vie des intéressés.*

Ce thème de réflexion, qui clôturera la section, peut être envisagé d'un point de vue descriptif ou normatif. Dans le premier cas, il s'agit de repérer comment, pourquoi et à quel moment certaines catégories d'individus considèrent (sans toutefois passer toujours à l'acte) la création d'entreprise comme une alternative à leur emploi salarié. Un exemple abouti de recherche de ce type est fourni par une enquête réalisée par Alain Fayolle sur le parcours des ingénieurs français, dont l'objectif principal est de situer leurs positions entrepreneuriales dans leur carrière professionnelle et dans le temps²⁰. La question est moins de savoir combien d'ingénieurs sont devenus effectivement entrepreneurs, mais comment et pourquoi ils le sont devenus. Ce sont ces itinéraires que l'auteur a réussi à reconstituer, et qui s'insèrent dans deux types principaux de « trajectoires professionnelles ». La première, qui voit l'ingénieur jeune diplômé développer une carrière en dehors de toute intention entrepreneuriale, sans même parfois avoir été éveillé à cette possibilité ; mais cet ingénieur de type « A » peut, au cours de son parcours, être amené presque malgré lui à s'y engager, à la suite d'accidents de carrière ou d'événements de la vie professionnelle. La création d'entreprise dans ce cas se situe dans une logique de déplacement ou de discontinuité apparentée aux motivations de type « push » vues précédemment, et que nous retrouverons dans quelques pages comme une caractéristique distinctive du modèle de Shapero-Belley. La deuxième trajectoire concerne des ingénieurs qui, assez rapidement, ont le désir et l'objectif d'entreprendre ; moins orienté vers la technique et plus diversifié professionnellement que son collègue de type A, cet ingénieur de type « C » se dirige alors vers une création d'entreprise où il

va pouvoir mettre en valeur ses capacités liées au management et à la gestion. La formation complémentaire reçue dans ce domaine par les répondants, leurs fonctions centrées sur le marketing et la gestion, le fait qu'ils aient souvent créé des associations, ont pour conséquence que dès que s'ouvrira une « fenêtre de déclenchement » (occurrence d'un projet en concordance avec les aspirations et les compétences perçues de l'intéressé), il existera une probabilité forte de passage à l'acte et de devenir un « ingénieur entrepreneur » (type « D », où aboutissent également, on l'a vu, certains ingénieurs de type A, et se répartissant le long d'un continuum dont les pôles sont la dominante « managériale » et la dominante « technique »). Pour autant, il n'y a rien d'automatique dans ce parcours et l'auteur constate que malgré la présence de l'ensemble de ces facteurs favorisant, un certain nombre de raisons liées au contexte familial et professionnel les détournent parfois de leur intérêt initial et les conduisent à se conforter dans un emploi salarié, le plus souvent à forte implication managériale (ingénieurs de type « B »).

La notion de « fenêtre stratégique », qui fait écho à la fenêtre de déclenchement citée plus haut, peut donner lieu à un raisonnement plus normatif, où l'on met l'accent sur la nécessité de *se préparer*, tout au long de sa carrière professionnelle, à l'ouverture de cette fenêtre, de manière à l'exploiter par le biais d'une création d'entreprise ou d'une prise d'initiative apparentée (reprise, exploitation d'une franchise, intrapreneuriat). Encore faut-il, pour cela, avoir réuni, à un moment plus ou moins critique de son parcours, les atouts et les compétences pour réussir l'opération avant que la fenêtre ne se referme. Les occasions d'entreprendre (fenêtres stratégiques) ne se présentent en effet que pendant un laps de temps assez court, où se produit une coïncidence entre les ressources dont on dispose à un stade donné de sa vie professionnelle (fin des études, fin d'un premier emploi, fin d'une carrière de

manager, pré-retraite) et les occasions d'affaires (« découvertes » ou « construites ») qui se présentent à ce moment-là. Il faut donc anticiper ces échéances, en procédant régulièrement à un audit de ses ressources matérielles et immatérielles ainsi qu'à une veille des opportunités disponibles, de manière à être prêt à les saisir, tout en sachant que selon les stades de la vie professionnelle où l'on se trouve, certains modes d'entrée sont plus recommandables que d'autres (par exemple, la reprise d'entreprise n'est généralement accessible qu'après un certain temps d'activité professionnelle)...

3. LES PROCESSUS MENANT A LA CREATION D'ENTREPRISE

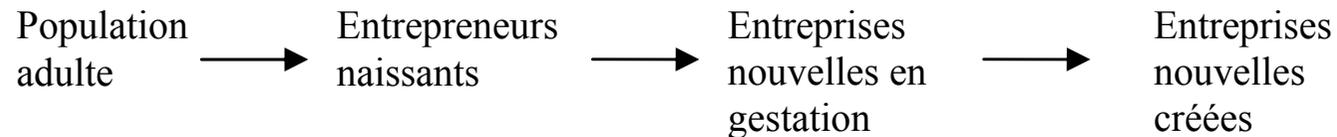
Suite et approfondissement des développements précédents, l'étude des processus menant à la création d'entreprise part du constat que le nombre de créations d'entreprises ayant eu lieu sur un territoire donné correspond à l'aboutissement de la somme des parcours individuels que l'on vient de décrire. Il est toutefois possible de considérer globalement les flux annuels de créations, en les analysant comme le résultat d'un système en mouvement, en interrelation avec son environnement, et que l'on a coutume d'appeler dans la littérature spécialisée processus entrepreneurial. Plusieurs points de vue sont possibles afin de tenter d'expliquer la logique de fonctionnement d'un tel système, que nous examinerons tour à tour. On peut, dans un premier temps, envisager ce processus comme l'aboutissement collectif d'une somme d'efforts individuels, dont on peut appréhender l'ampleur chiffres à l'appui (3.1). Une autre approche, plus qualitative mais mettant en valeur l'aspect multidimensionnel du processus, est également envisageable (3.2). Une tentative de modélisation micro-économique du processus sera présentée pour terminer, dont le principal intérêt est de mettre

l'accent sur une variable quelque peu négligée, la simple imitation du comportement de son prochain (3.3). Ces points de vue doivent bien entendu être considérés comme complémentaires et non en opposition, et leur lecture permettra sans doute de mieux comprendre les raisons qui expliquent les disparités spatiales des taux de création soulignées au cours du premier chapitre de l'ouvrage.

3.1. Une lecture statistique du processus entrepreneurial

Dans cette approche, le processus entrepreneurial est appréhendé comme une séquence, sur un territoire donné, d'états successifs dont chacun manifeste, par rapport au précédent, un progrès dans la direction de l'acte final de création d'entreprise. Le recours à des enquêtes statistiques permet alors de quantifier les populations situées à chacun de ces stades et, à partir de leurs réponses à des questionnaires, de les caractériser. L'analyse des réponses débouche dans le même temps sur des inférences sur la vitesse avec laquelle le processus se déroule, ainsi que sur des suggestions destinées à l'accélérer. Le schéma ci-après introduit la démarche :

Figure 3. Les principales étapes du processus entrepreneurial selon Paul Reynolds et Sammis White



source : P.D. Reynolds ; White S.B., *The entrepreneurial process*, Quorum Books, 1997

On ne peut ici décrire en détail le travail des deux auteurs américains, le plus complet de ce type à notre connaissance, et sur lequel nous reviendrons par ailleurs dans le prochain chapitre (la suite et fin du processus : ce qu'il advient aux entreprises nouvellement créées). On en reprendra quelques aspects essentiels, rappelant au lecteur la prudence nécessaire quant à l'interprétation des chiffres fournis, qui sont bien entendu datés et spécifiques d'un pays où l'activité entrepreneuriale est plus élevée que sur le continent européen.

❶ Conformément au schéma ci-dessus, le processus entrepreneurial, dans un pays donné (en l'espèce ici les Etats-Unis), s'inspire de la métaphore biologique de la mise au monde des êtres vivants : les entreprises nouvelles doivent tout d'abord être « conçues » (c'est le domaine d'intervention des entrepreneurs « naissants »), puis subissent une période plus ou moins longue de « gestation », avant de voir véritablement le jour (elle sont alors « créées » et l'examen du processus peut se prolonger jusqu'à la fin de leur période d' « enfance »...). Personnage central du processus,

dont il permet le déroulement, l'entrepreneur « naissant » mérite l'attention. Il s'agit d'une personne ayant répondu « oui » à la question suivante : « *actuellement*, seul ou avec d'autres personnes, êtes-vous en train d'essayer de créer une entreprise ? ». On reconnaît la formulation reprise quelques années plus tard pour l'estimation du taux d'entreprises émergentes dans les travaux du GEM, décrits dans le chapitre précédent, et dont Paul Reynolds, l'un des auteurs de l'étude, est l'inspirateur. En cas de réponse positive, des questions précises sur les *activités* déjà engagées par le répondant pour faire avancer son projet permettent, le cas échéant, de ne pas classer celui-ci dans la catégorie des entrepreneurs naissants en cas d'insuffisance de réponses (« il y pense sérieusement » mais n'a rien fait de concret jusqu'à présent).

② Comme on pouvait s'y attendre dans un pays comme les Etats-Unis, les résultats des enquêtes menées sur les diverses phases du processus montrent que le « moteur entrepreneurial » américain, décrit dans le chapitre précédent (encadré 8), et qui s'appuie sur ces résultats, ne manquait pas de carburant au début des années 1990, période de l'étude. La création d'entreprise apparaissait en effet alors comme une activité somme toute banale et assez répandue, avec près de 4%, soit un adulte sur 25, occupé activement à ce type de tâche, et classé comme entrepreneur naissant. Qui plus est, les auteurs insistent sur le fait que ces entrepreneurs naissants constituaient un échantillon sinon parfaitement représentatif, du moins assez caractéristique de la population d'ensemble des travailleurs américains. En somme, des personnes ordinaires, tout le contraire d'individus originaux ou marginaux qu'une certaine littérature tendait à l'époque à assimiler aux créateurs d'entreprises. Toutefois, les comparaisons effectuées entre la population générale des adultes et celle des entrepreneurs naissants montrent que ces derniers étaient relativement concentrés au niveau socio-

démographique : 69 % des entrepreneurs naissants provenaient de seulement 17% de la population d'ensemble : soit des adultes des deux sexes de 25 à 34 ans, sans emploi, étudiants ou travaillant pour leur propre compte (« self employed »), auxquels s'ajoutaient les adultes du même âge, ayant un emploi mais titulaires d'un diplôme post-secondaire. Si on y ajoute ceux de 35 à 54 ans travaillant à leur compte, on aboutit à un résultat de 83% pour 23%, soit une parfaite illustration de la règle des 80/20 en entrepreneuriat...En d'autres termes, aux Etats-Unis et peut-être ailleurs si des études similaires y étaient conduites, une grande partie de la population ne participait pas ou peu au processus.

③ Autre constat majeur dégagé de l'étude des chercheurs américains, le processus entrepreneurial n'est pas pour autant exempt de servitudes et d'embûches. Tout d'abord, seulement 30 % des entrepreneurs naissants passent à l'acte, cela au bout d'une durée moyenne de gestation d'un an, et après avoir consenti à un grand nombre d'activités consommatrices de temps et d'argent, activités partagées par ailleurs par ceux qui ont finalement renoncé. Les auteurs insistent à juste titre sur le coût social représenté par ces importantes dépenses d'énergie qui ne débouchent pas sur un projet réalisable.

④ Un dernier point important à retenir de cette étude de processus réside dans l'attention qu'il convient d'accorder aux *transitions* entre ses différentes phases. Ces transitions, au nombre de deux, sont d'une part la transformation d'un individu non engagé dans la création en un entrepreneur naissant, et d'autre part celle qui fait de celui-ci quelqu'un passé effectivement à l'acte, la réalisation des premières ventes étant considérée comme la preuve d'un réel démarrage. Quels sont les facteurs

qui expliquent (ou facilitent) la rapidité de passage d'une phase à l'autre, quelles sont les marges de manœuvre des pouvoirs publics et du système d'appui en général pour provoquer l'accélération souhaitée pour chacune d'entre elles ? Pour répondre à la première question, la seule qui nous occupera ici, des recherches complémentaires sont nécessaires. On a cité plus haut l'influence de certains traits cognitifs sur le degré de persévérance dans les intentions de créer ; s'y ajoutent d'autres facteurs, comme la nature des activités engagées pendant la phase de gestation, ou le capital humain ou social accumulé par le candidat à la création (pour plus de détails, cf. encadré 14).

ENCADRE 14. Deux exemples de recherche de facteurs facilitant le passage d'une phase à l'autre au cours du processus entrepreneurial

La première de ces études, menées dans le cadre plus large de l'étude américaine sur le processus entrepreneurial, a été effectuée sur un échantillon de créateurs « naissants » pendant la période de gestation de leur future entreprise. Un an après le premier interview, ces créateurs ont été revus, classés en trois catégories (créateurs ayant effectivement démarré, ayant renoncé, ayant retardé l'échéance), et leurs activités examinées en détail au cours des quatre trimestres correspondants). Les résultats montrent que les créateurs passés à l'acte ont accompli pendant la période le plus grand nombre d'activités ; celles-ci sont plus « visibles » que la moyenne (déposer les statuts, contracter un emprunt, acheter un équipement). Le groupe d'hésitants passe plus de temps à des activités de réflexion (écrire le plan d'affaires) ou « non visibles » (mettre de côté de l'argent), tandis que les abandons sont le fait de créateurs ayant eu dès le départ un comportement offensif (dépôt de brevet, tour de table financier, constitution d'une équipe), mais s'étiolant au cours des trimestres.

La deuxième étude, plus récente, a concerné un échantillon suédois d'entrepreneurs « naissants », qui ont été d'une part comparés à un échantillon apparié composé d'adultes non engagés dans la création, puis suivis dans le temps afin d'examiner dans le détail leurs activités entrepreneuriales et déterminer si une

création effective clôt le processus. L'objectif était de vérifier si la plus ou moins grande possession par les individus d'un capital « humain » (niveau d'éducation, y compris dans les domaines de la gestion, expérience professionnelle, etc) et « social » (parents ou alliés entrepreneurs, appartenance à des réseaux, etc) fait une différence au niveau du déroulement du processus. Le principal résultat de la recherche est que l'importance de son capital humain et social différencie nettement l'entrepreneur naissant du commun des mortels, mais que ces facteurs, somme toute assez généraux, perdent leur influence à mesure que l'on se rapproche du démarrage effectif. Tout se passe comme si le créateur d'entreprise, lorsqu'il se rapproche de l'échéance, voyait son comportement déterminé par des facteurs d'influence singuliers et liés à son contexte, donc par définition moins facilement appréhendés par voie d'enquête...

Sources : N.Carter, W.Gartner, P.Reynolds, « Exploring start-up sequences », Journal of Business Venturing, 1996, vol. 11, p. 151-166

P.Davidsson et B.Honig, « The role of social and human capital among nascent entrepreneurs », Journal of Business Venturing, 2003, vol.18, p. 301-331

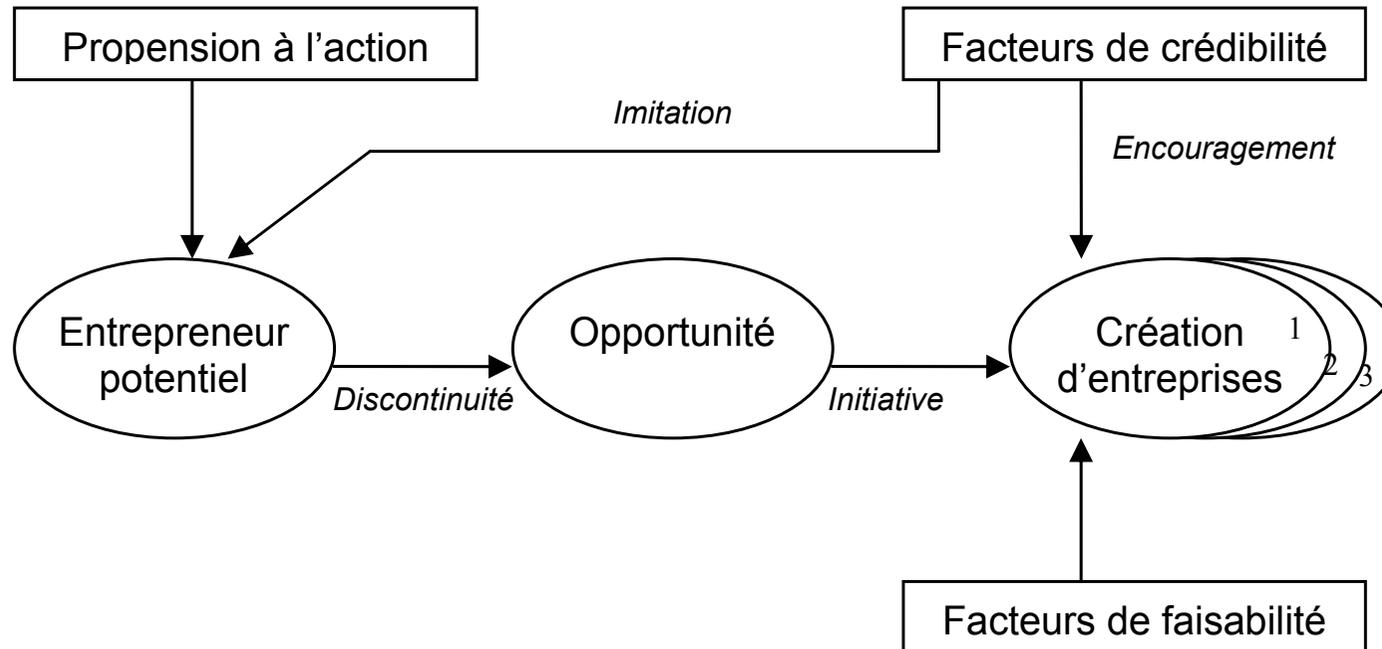
3.2. Une approche multi-dimensionnelle du processus entrepreneurial

On se tourne maintenant vers une présentation à la fois plus explicative et plus généralisable du processus entrepreneurial, susceptible de montrer pourquoi, sur un territoire et au terme d'une période donnée, ce processus se concrétise par la naissance d'un nombre plus ou moins grand d'entreprises nouvelles. Le modèle du GEM, avec son enchaînement de conditions-cadres, relevait de ce type de

démarche. Le modèle de Shapero, plus ancien, mais qui garde toujours son actualité, sera montré ici à titre d'illustration.

Ce modèle est surtout connu pour l'accent qui avait été mis par cet auteur américain, dès le début des années 1980, sur l'importance des situations de « déplacement » (le plus souvent négatif : insatisfaction au travail, crainte du chômage, etc) à l'origine des décisions de créations d'entreprise. Il est en réalité plus global et a connu plusieurs versions successives, parfois avec des contributions ajoutées par divers auteurs. On en trouvera ci-dessous une présentation sous forme d'un schéma, dans lequel la variable « opportunités » ou occasions d'affaires, absente du modèle initial, a été ajoutée par un auteur québécois (d'où l'appellation « modèle de Shapero-Belley » qui lui est donnée) :

Figure 4. Présentation schématique du modèle de Shapero-Belley



Comme on peut le voir sur le schéma, le point de départ de ce modèle explicatif de la création d'entreprise consiste en la présence, sur un territoire donné, d'un nombre suffisant d'individus possédant des caractéristiques psychologiques les prédisposant à entreprendre, et qui se trouvent dans une situation de déplacement dans leur vie professionnelle ou familiale. Ils choisissent alors de créer une entreprise plutôt que de se diriger vers un emploi salarié, à condition d'avoir identifié une occasion d'affaires et dans la mesure où ils ont perçu que l'acte de création est crédible et désirable dans le milieu, et qu'ils en perçoivent la faisabilité. Ce résumé, emprunté au co-auteur québécois du

modèle, montre sa nature multi-dimensionnelle, notamment au niveau des variables motrices du processus entrepreneurial. La « propension à l'action », qui fait référence au désir d'agir et aux motivations des individus entrepreneurs, est clairement de nature psychologique. Les facteurs de crédibilité, qui réunissent tout ce qui peut rassurer le candidat entrepreneur sur le caractère valorisant et conforme aux normes sociales de son intention de créer, appartiennent au domaine sociologique, car étroitement liés au milieu et aux groupes de référence de l'intéressé. La présence d'occasions d'affaires, ainsi que les facteurs qui influencent favorablement la faisabilité perçue de l'acte de création, notamment l'accès aux ressources financières, sont plutôt du ressort de l'économique. Quant à la célèbre « discontinuité » du modèle, il s'agit d'une variable de situation, qui va précipiter le candidat entrepreneur dans l'action ; elle joue essentiellement un rôle de déclenchement, mais à condition que les autres variables du modèle soient suffisamment agissantes. On notera la référence dans le schéma à l'effet d'imitation (une création d'entreprise en inspire une autre si elle se trouve à proximité), qui joue ici un rôle résiduel, mais qui va être placé au centre de la modélisation qui va suivre.

3.3. Une tentative de modélisation des phénomènes d'imitation en création d'entreprise

La littérature anglo-saxonne qui n'hésite pas à utiliser les ressources des méthodes quantitatives et hypothético-déductives, s'est parfois risquée à introduire dans le domaine les raisonnements rigoureux de l'analyse micro-économique. Un des essais les plus remarquables est celui de Maria Minniti et William Bygrave²¹, dont le point de départ était la nécessité de répondre à l'interrogation suivante :

comment se fait-il qu'entre pays ou régions d'un même pays les taux d'entrepreneuriat soient très différents, alors que les conditions d'environnement y sont en tous points semblables ? Les auteurs proposent une explication fondée sur une variable causale oubliée dans les raisonnements précédents : le simple fait d'observer autour de soi un comportement semblable à celui que l'on se propose, exerce une influence positive en faveur de ce comportement, et peut entraîner l'adhésion, malgré les réticences initiales, si le nombre des comportements observés dépasse un certain seuil. A partir de ce constat, tiré de la théorie des émeutes d'un sociologue américain Mark Granovetter, la démonstration peut être poursuivie en prenant le cas de la décision de créer une entreprise. En théorie micro-économique, celle-ci possède une utilité en termes de gains espérés, qu'il convient de maximiser (en égalisant son revenu marginal avec son coût marginal, ici les heures de travail passées à cette occupation). Mais elle doit aussi être comparée à l'utilité d'une autre décision, celle de choisir un emploi salarié, qui doit de la même manière être maximisée. L'*utilité relative* correspondant à la décision de devenir entrepreneur, et qui sera appelée r_j dans le modèle, est donc égale à la différence entre les deux utilités, et doit donc être supérieure à 0 si la personne décide de créer une entreprise plutôt que de postuler un emploi salarié. Mais l'activité entrepreneuriale étant plus risquée que l'emploi salarié, on doit tenir compte de la prime de risque propre à chaque individu (tout dépend de ses caractéristiques de départ), et qui rend cet individu indifférent entre le revenu entrepreneurial escompté et le revenu plus sûr mais moindre provenant de l'activité salariée. On a donc :

$r_j = r_e - r_h$ et $r_e - r_h > p_j$, où j désigne l'individu concerné, r_e le revenu escompté de l'activité entrepreneuriale, r_h celui de l'activité salariale, et p_j la prime de risque. C'est donc le montant de cette prime de risque qui va déterminer la suite, et il convient de voir de quoi elle dépend. Deux facteurs l'influencent, l'un dans le sens positif, l'autre en sens inverse. Le premier est l'aversion pour le risque,

variable pour chaque individu, et qu'on appellera a_j ; plus cette aversion est grande, plus la prime de risque augmente. Mais cette dernière, qui reflète le risque perçu par l'individu à l'égard de l'action d'entreprendre, est influencée *négativement* par le nombre d'entreprises créées récemment autour de lui, car cette observation le rassure quant à la faisabilité de l'opération et diminue par la même le risque perçu. On a donc :

$$p_j = a_j / (1 + e)$$

où e désigne le taux d'entrepreneuriat, c'est-à-dire la densité d'entreprises nouvellement créées dans le rayon d'observation de l'individu. On obtient alors :

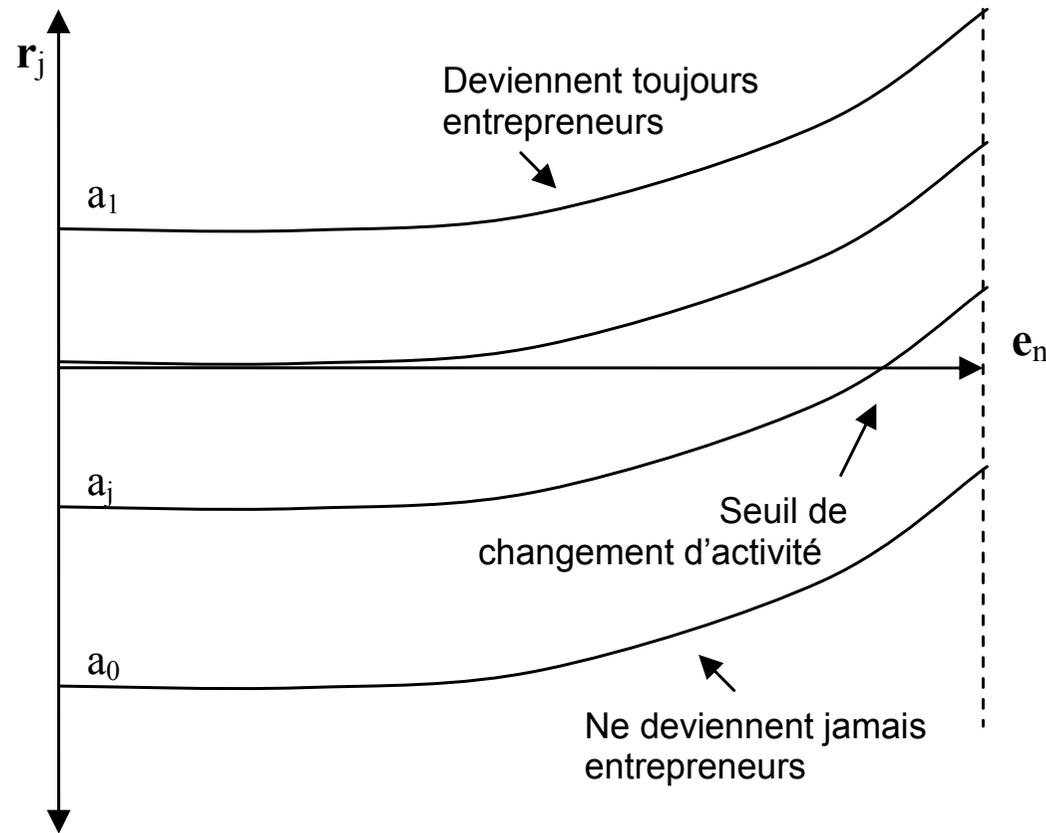
$$r_j = - a_j + (1 + e) (r_e - r_h)$$

A la suite d'une série de dérivations et de substitutions qu'on ne peut reprendre ici, on obtient l'équation finale du modèle :

$$r_j = a_0 + a_1 e + a_2 e^2$$

dans laquelle le jeu des coefficients a correspond au profil particulier de chaque individu, le coefficient a_0 montrant sa position de départ dans le graphique ci-dessous :

Figure 5. Utilités relatives de l'activité entrepreneuriale pour quelques individus représentatifs



Source : M. Minniti et W.B. Bygrave, « The microfoundations of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, summer 1999, p. 41-52

Dans ce graphique, on voit que l'utilité relative r_j , ou revenu relatif, varie exponentiellement en fonction du taux d'entrepreneuriat e ; les décisions de création d'entreprise sont spécifiques à chaque individu, et dépendent de leur position de départ (ordonnée à l'origine). Certains individus, peu nombreux, ont une ordonnée à l'origine (et donc une utilité relative d'entreprendre) positive, et créeront quel que soit le niveau de l'entourage entrepreneurial e . D'autres partent de si bas sur l'axe des ordonnées qu'ils ne créeront jamais, même avec un très grand nombre d'exemples autour d'eux. Mais les plus intéressants, et sans doute nombreux, occupent une position intermédiaire, et, réticents jusqu'à un certain niveau de taux d'entrepreneuriat, basculeront dans la décision d'entreprendre si un certain seuil est franchi. Le processus étant cumulatif et exponentiel, l'évolution future du nombre d'entrepreneurs est difficile à estimer. L'explication des différences actuelles d'activité entrepreneuriale est à trouver dans le passé : si, au départ, le taux d'entrepreneuriat est bas, le processus cumulatif ne peut s'enclencher, l'effet d'imitation reste faible, et peu de nouveaux entrepreneurs apparaissent chaque année sur le territoire considéré...

4. CONTEXTES ET MILIEUX DE LA CREATION D'ENTREPRISE

A la lecture des développements précédents, on a compris qu'au niveau d'une décision aussi délicate que celle de créer une entreprise, la partie ne se joue pas seulement à l'intérieur des consciences et des cognitions des individus, mais aussi compte tenu du contexte qui les environne. Ce contexte sera décrit ici sous la forme de trois cercles concentriques qui entourent le candidat à la création d'entreprise. Le premier et le plus rapproché nous invite à prendre connaissance de son passé et à privilégier le

contexte familial pour expliquer en profondeur les modalités de son parcours (4.1). Le deuxième cercle, plus élargi, renvoie aux différents types de milieux qui suscitent et favorisent l'acte de création, avec parfois une visée directement instrumentale, comme dans le cas des dispositifs spécifiques d'appuis aux créateurs (4.2). Quant au troisième niveau, il situe ce qui précède dans un cadre encore plus global, décrivant l'ensemble des valeurs admises dans une société donnée, et dont on ne peut plus nier aujourd'hui l'influence sur le nombre et les caractéristiques des initiatives qui y voient le jour (4.3).

4.1. Famille et socialisation entrepreneuriale

Si le thème de l'entreprise familiale existante (petite ou grande) a fait l'objet d'études approfondies, le rôle de la famille au sein des processus entrepreneuriaux n'a été que rarement traité comme une question de recherche à part entière, d'où la portée exploratoire des propos qui ont été émis à son égard²². Certes, des associations statistiques ont été maintes fois relevées entre la propension à entreprendre d'une part (et la décision d'y donner suite), et d'autre part la présence d'entrepreneurs dans le milieu familial ou le cercle rapproché des populations étudiées. Le dicton en vertu duquel «il y a davantage de chances de trouver des entrepreneurs dans des familles où il y en a déjà » est en grande partie vérifié, l'observation de tous les jours nous montrant de nombreux exemples de créateurs ou repreneurs (le plus souvent par voie héréditaire) « reproducteurs » de modèles où les ascendants occupent une place de choix. On souhaite nuancer quelque peu ce constat, en montrant que la réalité n'est pas aussi simple lorsqu'on approfondit le débat.

❶ Tout d'abord, il convient de s'entendre sur le sens exact donné au mot « famille », construit à géométrie variable, avec des incidences elles aussi variables selon la définition choisie. Si le mot famille désigne la présence d'ascendants ou de collatéraux plus âgés, il est alors tentant de privilégier leur rôle de modèles (« role models » des auteurs anglo-saxons), sur lequel nous reviendrons dans quelques lignes comme une instance privilégiée de socialisation. Mais s'il s'agit du conjoint, et des tâches qui lui sont associées (présence d'enfants en bas âge), la réponse est plus nuancée, avec la survenue possible de facteurs de freinage du parcours entrepreneurial. Par exemple, les soucis familiaux peuvent empêcher le candidat à la création d'être assez disponible pour poursuivre son intention alors que d'autres conditions sont réunies par ailleurs (projet de création « jouable », situation de déséquilibre dans son parcours professionnel). Quand le moment est venu de passer à l'acte, le milieu familial, et notamment le conjoint, joue son rôle, soit pour renforcer l'intéressé dans sa peur du changement radical que représente l'aventure de la création, soit au contraire pour le rassurer et devenir une véritable ressource dans certains projets, comme dans les cas fréquents de créations d'entreprises en couple.

❷ Si l'on souhaite étudier de plus près l'influence du milieu familial sur les dispositions entrepreneuriales, il est préférable de replacer cette influence dans un cadre plus large : la famille représente une instance privilégiée, mais pas la seule, de ce que les sociologues appellent les processus de *socialisation*. Grâce à ces derniers, l'individu, au cours de sa vie, et sans que ce soit jamais achevé, apprend et intègre les éléments socio-culturels de son milieu et s'adapte à l'environnement dans lequel il doit s'insérer. On est donc en présence d'un effort progressif d'apprentissage, d'intégration et de positionnement personnel dans la société, qui se déroule dès la

petite enfance et l'adolescence au sein du groupe familial, mais aussi à l'intérieur du système scolaire puis du monde du travail. Il est alors légitime de transposer le concept de socialisation dans le cadre de notre travail, par le biais d'une de ses variantes, la « socialisation entrepreneuriale », définie par Philippe Pailot comme « un processus historique d'apprentissage, d'intégration et de positionnement social par lequel un individu se prépare à remplir les rôles entrepreneuriaux, c'est-à-dire des rôles liés à l'imagination, le développement et la réalisation de visions créatrices de valeurs et d'activités »²³. On se reportera aux travaux de ce représentant de la jeune école française en entrepreneuriat pour approfondir la variante « anticipée » de cette définition (par opposition à une variante plus immédiate, contemporaine de la décision effective de créer). On est alors renvoyé à toute l'histoire, depuis l'enfance, de l'individu, d'où l'intérêt de la méthode biographique, ou des « récits de vie », pour y accéder. Les développements de l'auteur sur les « espaces » et les « temps » de la socialisation entrepreneuriale nous apprennent à interpréter avec prudence les lieux communs concernant l'influence de la famille sur le futur créateur. Le milieu familial constitue certes une instance socialisante de premier plan, et l'« intérêt entrepreneurial » qu'éprouve une personne aujourd'hui est souvent « l'expression actualisée de dispositions psycho-sociologiques inscrites dans le temps long de la famille ». Mais ce processus de reproduction des modèles familiaux n'a rien d'automatique, le sujet peut ou non s'approprier et faire vivre cet héritage, et même dans les cas où se confirme cette transmission (reprise de l'entreprise familiale), cela peut se reproduire dans une configuration de routine, avec parfois une volonté de se démarquer du modèle parental. L'aboutissement du processus transforme en fin de parcours la socialisation entrepreneuriale en un cas particulier de socialisation « professionnelle » : elle est alors le fruit d'une double transaction, à la fois « biographique » et

« relationnelle ». Dans la première, le candidat à la création met en scène les compétences acquises au sein de ses instances antérieures de socialisation, dans la seconde, il cherche à obtenir la confiance des parties prenantes envers sa capacité à mener à bien son projet de création...

③ Sans qu'il soit nécessaire de mettre en relief son rôle socialisant, la famille constitue enfin une ressource-clé au sein du capital social de l'entrepreneur, et du créateur d'entreprise en particulier. La réussite de son initiative est en effet conditionnée par les ressources financières, les connaissances accumulées les relations personnelles et professionnelles qu'il sera en mesure de mobiliser pour mener à bien son projet. Par ailleurs, le créateur, surtout s'il est jeune et ambitieux, se trouve souvent en situation de devoir disposer d'un volume de ressources supérieur à ce que ses moyens limités lui permettent. C'est alors que la composante familiale lui permet de les acquérir à bon compte, et de constituer ainsi le socle de légitimité et de crédibilité sur lequel s'appuiera le développement futur de son entreprise (cf. encadré 15).

Encadré 15. « Sport occases », ou comment l'aide de la famille peut asseoir la crédibilité d'un projet ambitieux lorsque l'on a que 3000 euros en poche.

Guillaume L., étudiant de 3e cycle en DESS de création d'entreprises, comptait à la fin de l'année 2001 ouvrir à la sortie d'une grande agglomération du centre de la France une entreprise de dépôt-vente spécialisée en articles de sport. Il espérait compenser le handicap de son jeune âge et de ses moyens limités par ses compétences personnelles (il est lui-même sportif de haut niveau) et ses bonnes connaissances en gestion. Son projet avait été soigneusement préparé, grâce à l'observation d'expériences similaires, notamment dans le Midi de la France. Ce projet apparaît alors plus complexe et

demandeur de ressources qu'il ne le semble à première vue. Le véritable client est en effet le déposant, et tout doit être fait pour l'inciter à apporter son matériel et abandonner une partie substantielle (environ 25 %) du prix de vente affiché d'un commun accord ; mais ce déposant et d'autres particuliers sont également demandeurs de matériel de sport à prix réduit mais de qualité, dans un environnement qui soit le plus semblable à un véritable magasin d'articles de sport, avec les services de conseil associés. C'est ici que l'utilisation de son capital social « familial » est intervenue pour apporter un certain nombre de ressources manquantes :

Il fallait que le magasin soit dès son ouverture pourvu d'un assortiment attractif et conséquent d'articles à vendre. Afin de compléter l'apport des premiers déposants, notre jeune entrepreneur a demandé à son entourage familial, du plus proche au plus lointain, de lui « confier » tous les articles dont ils n'auraient pas un usage immédiat. Les conditions de restitution étaient, on s'en doute, moins formalisées que s'il s'était agi d'un particulier inconnu anxieux de récupérer le plus rapidement possible sa mise...

Par amour-propre, le porteur de projet ne souhaitait pas impliquer financièrement sa famille sous forme de dons. Mais, après avoir anticipé un certain nombre de subventions à encaisser après le démarrage de son entreprise, il obtint de ses parents un prêt (sans intérêt) du même montant, avec une promesse de remboursement le jour du versement des aides accordées.

Le père du créateur d'entreprise travaillait lui-même dans un magasin de bricolage, et fit profiter son fils de son expérience dans le domaine de l'agencement et de la gestion d'un local commercial de type libre-service. Son carnet d'adresses et ses relations furent également mis à contribution pour le choix, capital ici, de la zone commerciale et du local à louer pour ce type de projet.

4.2. Milieux entrepreneuriaux et dispositifs d'appui à la création d'entreprise

Nous venons de voir le rôle que joue le cercle rapproché des relations familiales et personnelles (et aussi professionnelles dans le cas des candidats à la création ayant occupé un emploi) pour amoindrir le risque perçu de la décision de création ; l'utilisation de ce réseau ne sera pas non plus étrangère à la pérennité et à la réussite de l'initiative, comme on le montrera au cours du prochain chapitre. Mais le périmètre des contextes favorisant plus ou moins l'entrepreneuriat ne s'arrête pas là, et l'influence de différents types de milieux se révèle tout aussi importante. Ici encore, trois niveaux successifs, classés par degré croissant d'instrumentalisation par rapport à la décision de créer, peuvent être distingués :

❶ On peut, dans un premier temps, souligner que la plupart des créateurs d'entreprises, qui pensent disposer d'une entière liberté de choix dans leurs décisions, sont, sans qu'ils s'en rendent compte, contraints par les réalités de l'environnement géographique dans lequel ces décisions s'insèrent. Deux notions complémentaires serviront à illustrer cet « encastrement » du créateur d'entreprise dans son tissu local :

- Le concept de *proximité* a servi récemment à mieux cerner ce qui fait la véritable originalité de l'univers des petites entreprises, et peut nous permettre de mieux comprendre celui de la création²⁴. En effet, le créateur d'entreprise, et en général l'entrepreneur, est avant tout un produit de son milieu et ce milieu reste le plus souvent local ou au plus régional, malgré la dilatation spatiale provoquée par l'avènement des nouvelles techniques de communication. Même dans le cas où l'« espace de marché » de l'entrepreneur devient très tôt international, son « espace de

fonctionnement », où il puise ses ressources pour démarrer et se développer, reste local. A titre d'exemple, une étude récente, menée dans la région de Nantes auprès d'une trentaine de « groupes de créateurs » (il s'agissait en l'espèce de créations d'entreprises de nouvelles technologies comprenant deux à cinq associés au départ) a cherché à savoir comment s'étaient constituées les équipes et selon quelles logiques s'était effectué le choix des associés. Sans surprise, on constate que l'étendue de ces choix est en fait limitée, et que prévaut un système assez fermé de cooptation, fondé sur des appartenances passées à des expériences professionnelles ou des réseaux communs, et tout cela à l'intérieur d'un cadre géographique relativement restreint.

- Plus généralement, on constate que même dans des territoires vastes et à forte mobilité géographique comme les Etats-Unis, les créateurs d'entreprises ont tendance à s'installer non loin de l'endroit où ils ont passé leur enfance ou leur adolescence, et où se situe l'entreprise dans laquelle ils ont déjà travaillé si tel est le cas. La métaphore du *milieu incubateur* peut alors être utilisée comme une illustration de cet état de fait, dans la mesure où c'est dans ce milieu, où ils ont leurs racines, que sont essentiellement puisées les informations sur les occasions d'affaires et les ressources disponibles pour les exploiter. C'est également ce milieu qui fournit, sur les plans de la culture, de l'éducation et des loisirs, le cadre de vie agréable requis par les créateurs d'entreprises à standing relativement élevé. Si ces derniers ont déjà une expérience professionnelle conséquente dans une filière donnée, on parlera d'*organisation incubatrice* pour désigner l'entreprise qu'ils viennent de quitter, et dont l'empreinte va le plus souvent marquer profondément le déroulement de leur initiative.

② Au delà de cet effet d'incubation, les milieux peuvent être dotés d'une vocation plus directement stimulante, et on parlera à ce propos de *milieux innovateurs*. La question de savoir pourquoi certains territoires attirent et retiennent sur leur sol de fortes concentrations d'entreprises innovantes a retenu depuis longtemps l'attention des spécialistes, auxquels nous renvoyons pour son examen détaillé. En général, on s'accorde à dire qu'un milieu innovateur comprend un certain nombre de composantes, parmi lesquelles un espace géographique, une culture technique, un ensemble d'acteurs régis par des logiques communes d'organisation et d'apprentissage²⁵. Parmi les variables structurantes d'un tel éco-système, l'échange et le partage information jouent un rôle très important, en permettant au nouvel arrivant de transformer, parfois dans des temps records, son idée innovante en une véritable occasion d'affaires. L'exemple de la Silicon Valley a été maintes fois cité et étudié, bien que ce modèle ne soit pas automatiquement reproductible, certains aspects très spécifiques de ce territoire ne se retrouvant pas à l'identique ailleurs ; les études approfondies qui lui ont été consacrées gardent néanmoins tout leur intérêt, ce qui nous autorise à en citer quelques extraits significatifs (cf encadré 16). En ce qui concerne le cas particulier de la France, les comparaisons qui ont été tentées avec des technopôles comme Sophia-Antipolis trouvent leurs limites dans les différences d'ordre culturel qui sous-tendent leurs logiques de fonctionnement : c'est ainsi que pour un observateur averti comme Philippe Albert²⁶, le milieu de type « Silicon Valley » a une tolérance au risque élevée, et, à l'instar d'une société « trampoline », permet à chacun de rebondir même s'il échoue (dans certaines limites cependant) ; au sein d'un territoire à vocation similaire mais de type français, la tolérance au risque est moindre, les comportements de prudence sont récompensés, et, à l'instar d'une société « matelas », le milieu

cherche surtout à protéger les parties prenantes (plus que l'entrepreneur lui-même) et à amortir les chocs plutôt qu'à inciter à rebondir...

ENCADRE 16. Deux caractéristiques d'un milieu innovant qui renforcent son dynamisme entrepreneurial : le cas de la Silicon Valley

Ces caractéristiques, qui ont fait l'objet de monographies récentes dans la littérature spécialisée, sont, d'une part, l'existence de *réseaux de managers-dirigeants appartenant à des communautés immigrées*, et d'autre part, la *cristallisation et l'uniformisation progressives de règles juridiques et financières*. A propos du premier thème, l'étude qui a été menée a montré que d'un point de vue historique le processus a démarré avec l'arrivée d'immigrants asiatiques, pour la plupart très qualifiés, avec une spécialisation assez marquée par pays d'origine (software pour les originaires de l'Inde, avantagés par leur très bonne maîtrise de l'anglais ; technologies de fabrication des composants électroniques pour les originaires de Chine et de TaiWan). Ces immigrants, de plus en plus présents à partir des années 1990, n'eurent pas de mal à être embauchés dans les start-ups de la place, mais se heurtèrent rapidement à ce qu'on a appelé là-bas le « glass ceiling », en d'autres termes, la difficulté pour eux de se hisser à des postes de responsabilité managériale au sein de ces mêmes firmes. Ils décidèrent alors de créer leurs propres entreprises, aidés en cela par des aînés de la même provenance géographique ayant franchi très tôt le pas en la matière. Le temps passant, on constate aujourd'hui l'existence d'une floraison de clubs et d'associations professionnelles regroupant en fonction de leur ethnie d'origine des ingénieurs ou des chefs d'entreprises, avec des vocations différentes selon les cas de figure. Un des plus anciens est le Chinese Institute of Engineers, fondé en 1979, avec un millier de membres, et le plus emblématique de cet entrepreneuriat ethnique en réseau est l'Indus Entrepreneur, fondé en 1992, avec 560 membres. On devine le rôle structurant de ces réseaux, au niveau à la fois de l'accès facilité au site de nouveaux venus talentueux et du renforcement de la compétitivité des firmes existantes ; à cela s'ajoute la généralisation de liens

d'affaires étroits de ces acteurs avec les entreprises de leur pays d'origine, contribuant ainsi à la globalisation, et par ricochet l'avantage compétitif, de l'éco-système dans son ensemble...

La seconde étude s'inspire du courant théorique de l'écologie institutionnelle, qui met en avant l'influence, à l'intérieur d'un territoire, des acteurs institutionnels et des règles de droit qu'ils édictent, sur la naissance et le développement des organisations. Par le biais de ce que les auteurs appellent un processus de « compilation » (par opposition à celui de « filiation », qui décrit les conduites majoritaires de firmes issues d'un essaimage), les firmes nouvellement arrivées sur le site « apprennent » très rapidement les règles du jeu sur les plans juridique et financier, notamment au niveau, crucial ici, de la rédaction des contrats avec les sociétés de capital-risque. Cet apprentissage se réalise grâce au tri progressif, réalisé par des intermédiaires bien placés pour cela, entre les conduites (en l'espèce la rédaction des contrats) efficaces et celles qui le sont moins. Ce sont les nombreuses sociétés d'avocats et de conseil juridique de la place qui jouent ce rôle à la fois de filtre et de production de normes (en l'espèce des contrats-types), permettant ainsi aux nouveaux arrivants d'éviter les pertes de temps et les risques d'erreurs que leur aurait occasionné l'observation et le choix par leurs propres moyens des meilleures conduites à tenir. Cette auto-production endogène de normes par l'éco-système constitue un réel vecteur de sécurisation des transactions et permet aux nouveaux arrivants de se faire reconnaître par le milieu beaucoup plus rapidement qu'en l'absence d'un tel cadre...

Sources : A. Saxenian : « The role of immigrant entrepreneurs in new venture creation » ; M. Suchman, D. Steward, C. Westfall : « The legal environment of entrepreneurship : observations on the legitimation of venture finance in Silicon Valley », in C.B. Schoonhoven et E. Romanelli, Ed., « The entrepreneurship dynamic », Stanford University Press, 2001

③ Les *dispositifs d'appui à la création d'entreprise*, sur lesquels nous reviendrons plus en détail à la fin de cet ouvrage, constituent le dernier et le plus opérationnel des milieux entrepreneuriaux, car ils ont pour objectif explicite d'impulser et de pérenniser les flux d'entreprises nouvelles sur

un territoire donné. Chaque pays possédant son propre système d'appui, le lecteur intéressé par des comparaisons internationales se reportera à l'étude menée à cet égard par l'APCE, et citée au cours du précédent chapitre. En France, les formes d'aides sont multiples, dont on trouvera la liste dans la plupart des manuels ou périodiques spécialisés. Les caractéristiques en sont à grands traits les suivantes :

- Richesse et variété du dispositif, organisé autour des trois grands axes que sont l'appui financier, le développement des réseaux de conseil et de formation, et les soutiens logistiques, dont les pépinières, et plus récemment les incubateurs sont les figures de proue.
- Spécialisation croissante du dispositif par type de création à aider. Il suffira ici de rappeler l'implantation de réseaux spécialisés dans l'aide aux créateurs en difficulté (réseaux ADIE, Cigales, etc) ou aux créations technologiques à fort potentiel (incubateurs universitaires)...
- Forte implantation régionale ou locale du dispositif. Si les règles du jeu de l'aide à la création ont une origine nationale, le système est essentiellement local, produit complexe d'alliances entre acteurs publics et privés. Cet état de fait, générateur de richesse et d'adaptation au terrain de chaque région, ne contribue pas à faciliter la lisibilité et parfois même l'accessibilité au dispositif...

Deux remarques seront formulées ci-après à propos de l'évolution récente de celui-ci :

1. Tout d'abord, il semble qu'on soit passé d'objectifs essentiellement quantitatifs au départ (augmenter le nombre des créations) à des préoccupations d'ordre qualitatif (améliorer la pérennité des entreprises créées), avec une concentration des efforts sur certaines sous-populations jugées dignes d'intérêt. Ce changement de perspective n'est pas fait pour rendre plus facile l'évaluation des politiques d'aide à la création, du point de vue de leur efficacité

(atteinte des objectifs) ou de leur efficience (atteinte des objectifs au meilleur coût). Par exemple, les préoccupations croissantes apportées à la pérennité incitent aujourd'hui les organismes de conseil à inciter dans certains cas les candidats à *ne pas* créer ; si le conseil est donné à bon escient, c'est-à-dire après une lecture lucide du dossier, le système doit être considéré comme efficace, malgré un nombre de créations à son actif en diminution (résultat décevant eu égard aux mesures classiques de performance dans le domaine).

2. En raison de l'extrême variété et de la spécialisation croissante du dispositif, on souligne de plus en plus la nécessité de le mettre en *réseau*. Le conseil à la création et l'accompagnement du créateur étant par définition des prestations de services, on considère alors que les différents acteurs ne doivent pas travailler chacun pour leur propre compte, mais comme des éléments complémentaires et en interaction réciproque d'un système global de production de services, qu'on appelle aussi système de *servuction*. C'est la performance de ce système d'aide en réseau dans son ensemble, plus que celle de ses membres individuels, qui devrait faire l'objet d'une évaluation, d'autant plus favorable que les membres du réseau cesseront de se considérer comme des concurrents pour se mettre au service d'un objectif commun (cf. encadré 17 pour un exemple réussi à cet égard).

**ENCADRE 17. Un exemple de réseau d'aide organisé par les chefs d'entreprises : le réseau
Entreprendre**

Ce réseau, initié au milieu des années 1980 par un membre d'une famille d'industriels du Nord de la France, a rapidement essaimé pour se trouver aujourd'hui à la tête d'une trentaine d'implantations couvrant l'ensemble du territoire. L'objectif de l'Association Réseau Entreprendre, reconnue d'utilité

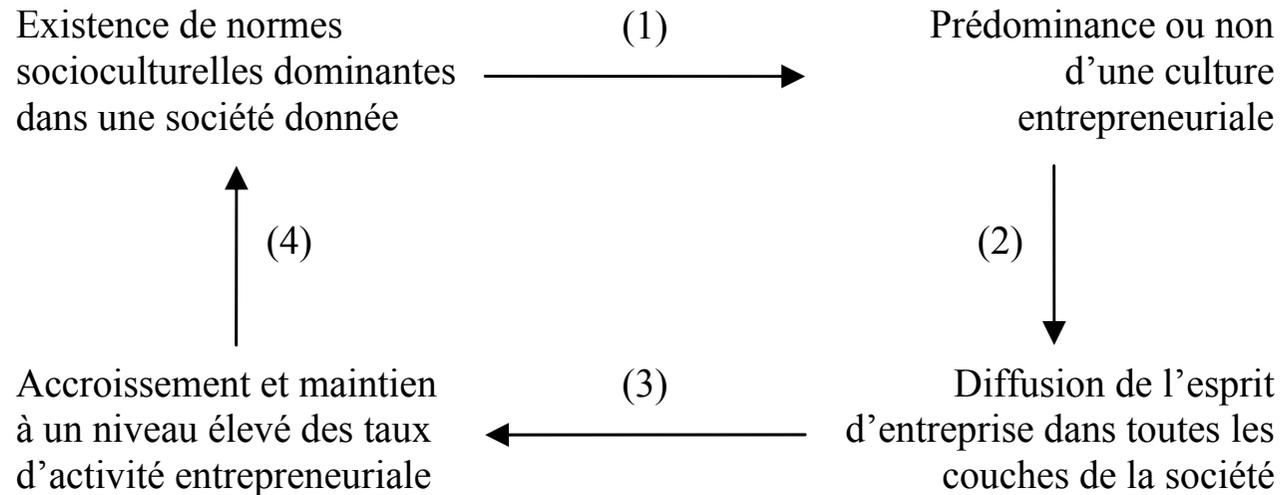
publique en 2003, est d'aider les créateurs d'entreprises avec des « méthodes d'entreprises », reflétant la philosophie et les manières d'agir de personnes ayant vécu par le passé (et surmonté) la même expérience, c'est-à-dire des chefs d'entreprises et leurs cadres dirigeants. La cible visée est clairement celle des créateurs à potentiel, comme l'indique l'effectif moyen à la création des créateurs aidés (4,6 actifs en moyenne) et leur effectif à cinq ans (13,2 actifs). La pièce centrale du dispositif est l'octroi, après acceptation par un comité d'engagement, d'un prêt d'honneur, sans intérêt ni garantie, remboursable sur cinq ans : son montant, non négligeable (25 000 euros en moyenne) permet à la fois de consolider les fonds propres du créateur et, par un effet de levier, de renforcer sa capacité d'endettement auprès des banques. Mais l'essentiel n'est pas là : grâce aux nombreuses ressources humaines du réseau de chefs d'entreprises bénévoles, chaque créateur aidé est accompagné au travers de conseils personnalisés pendant les trois premières années du démarrage, auxquels s'ajoutent la participation mensuelle, au sein de chaque association locale, à des clubs de créateurs animés par des chefs d'entreprises, ainsi que l'introduction dans l'ensemble des ramifications du réseau national. En 2002, 217 candidats ont été sélectionnés, bénéficiant en moyenne d'un prêt d'honneur de 24 000 euros ; si on leur attribue les résultats moyens passés du Réseau, ils peuvent escompter un taux de pérennité à cinq ans de 74 % (contre 48 % en moyenne nationale), pour un chiffre d'affaires probable à la même échéance de 1M, 09 euros...

4.3. Normes socio-culturelles, culture entrepreneuriale et diffusion de l'esprit d'entreprise

Après la famille et les différents milieux qui environnent le créateur, on aborde un élément de contexte élargi, puisque les normes socio-culturelles, et la culture en général, renvoient à l'ensemble des systèmes de valeurs partagées par les membres d'une communauté, qui s'en servent dans leurs interactions. Le concept de culture est complexe, difficile à mesurer, et encore davantage à modifier à

court terme. Pendant longtemps, on a cru qu'une production abondante et régulière d'entrepreneurs, via des programmes tels que « Devenez entrepreneur » au Québec, pouvait changer les valeurs culturelles dominantes d'un pays. On est plutôt enclin aujourd'hui à admettre une relation en sens inverse, en s'inspirant de la métaphore suggérée par Paul Fortin, apôtre chaleureux de la culture entrepreneuriale dans son pays : « la nature nous fournit moult exemples d'une relation semblable entre la mer et le poisson qui y habite, la terre et les récoltes qu'on en obtient ; pourquoi en serait-il autrement lorsqu'il s'agit des entrepreneurs et de la société qui le suscite ? » L'enchaînement serait alors représenté par le schéma ci-après :

Figure 6. L'effet d'entraînement de l'activité entrepreneuriale par les normes socio-culturelles



Nous retrouvons au niveau de la ligne (4) du schéma, l'effet escompté de la production d'entrepreneurs sur les valeurs socio-culturelles, mais la lecture des enchaînements précédents montre que cela ne se passera (éventuellement) qu'*après* que l'essentiel ait été fait : autrement dit, il est difficile d'envisager des taux élevés d'activité entrepreneuriale sans une transformation progressive des valeurs de la société. Le schéma dans son ensemble inspire une série de commentaires, suivis d'une interrogation, qui clôturera le chapitre.

❶ Le concept de *culture entrepreneuriale* est un construit-relais intéressant, qui permet de mesurer les progrès accomplis au sein d'une société dans le sens escompté. A la mode depuis quelques années, il est néanmoins difficile à appréhender, si on en croit la définition proposée par Paul Fortin : « une forte croyance en un certain nombre de vérités » (dix au total..) « qui incitent les milieux soucieux de leur survie à prioriser l'entrepreneurship local et à se donner les moyens d'actualiser ce potentiel ». Parmi ces vérités, l'une d'entre elles, qui en résume beaucoup, mérite d'être citée : « L'entrepreneur est le fruit de son milieu. Un milieu qui n'aime pas les entrepreneurs et n'en veut pas, a de bonnes chances d'être exaucé ». Pour l'auteur, c'est au niveau local que l'essentiel se passe, avec pour condition essentielle un engagement permanent des élites qui y résident, auquel s'ajoutent le rôle essentiel des médias et de l'école, et, au final, l'exemple des entrepreneurs eux-mêmes qui n'hésitent pas à montrer leurs réalisations²⁷. On conçoit que ce travail de fond, qui a donné déjà des résultats au Québec, ne soit pas évident à réaliser, et que du chemin reste encore à accomplir dans des environnements moins ouverts à cette démarche ...

② La nécessité d'une *diffusion de l'esprit d'entreprise* prolonge et concrétise les efforts précédents, et met en première ligne l'importance du système éducatif dans le dispositif. Elle occupe une position de variable intermédiaire dans le schéma, permettant la transformation des valeurs culturelles entrepreneuriales en un flux régulier de nouveaux entrepreneurs. Par système éducatif, nous entendons moins ici l'enseignement primaire, très peu mobilisé pour l'instant en France, que les niveaux secondaire et technique, ainsi que bien entendu l'enseignement supérieur. Ce dernier a fait ces dernières années beaucoup d'efforts pour intégrer l'entrepreneuriat dans ses programmes, que ce soit au niveau des écoles d'ingénieurs, des grandes écoles de gestion et des établissements universitaires dans leurs composantes économiques et de gestion. Un Observatoire National des Pratiques Pédagogiques en Entrepreneuriat a été créé, grâce aux efforts conjugués de l'APCE et de membres dirigeants de l'Académie de l'Entrepreneuriat. Au niveau de la politique générale, des orientations d'ensemble ont été données à la suite des travaux d'une Commission mise en place par le CNCE (Comité National pour la Création d'Entreprise), afin de « promouvoir l'esprit d'entreprise et l'action de création d'entreprise dans le système éducatif ». Sur un plan plus strictement universitaire, la loi sur l'innovation de 1999 a débouché sur l'installation d'incubateurs technologiques destinés à favoriser la valorisation des productions scientifiques des laboratoires, mais aussi sur la mise en place de « Maisons de l'Entrepreneuriat », à l'image des Centres d'Entrepreneurship Canadiens, disposés au cœur des campus, et destinés à être un carrefour entrepreneurial de diffusion des idées et d'accueil de projets au service de l'ensemble des étudiants du site. Si tous ces efforts sont désormais bien répertoriés et font l'objet de synthèses récentes (dont on trouvera un exemple dans la dernière partie de l'ouvrage d'Alain Fayolle sur le métier de créateur d'entreprise²⁸), il n'en est pas de même pour ceux de l'enseignement secondaire, plus

dispersés et présentant souvent un caractère expérimental. Sur ce mouvement, qui connaît des développements intéressants, mais qui est freiné par les réticences d'une partie du corps enseignant, peu en contact avec le monde de l'entreprise, on consultera avec profit le compte-rendu du premier Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, tenu à Lille en 1999, où sont rapportées plusieurs expériences pédagogiques de sensibilisation à l'entrepreneuriat dans les établissements secondaires²⁹.

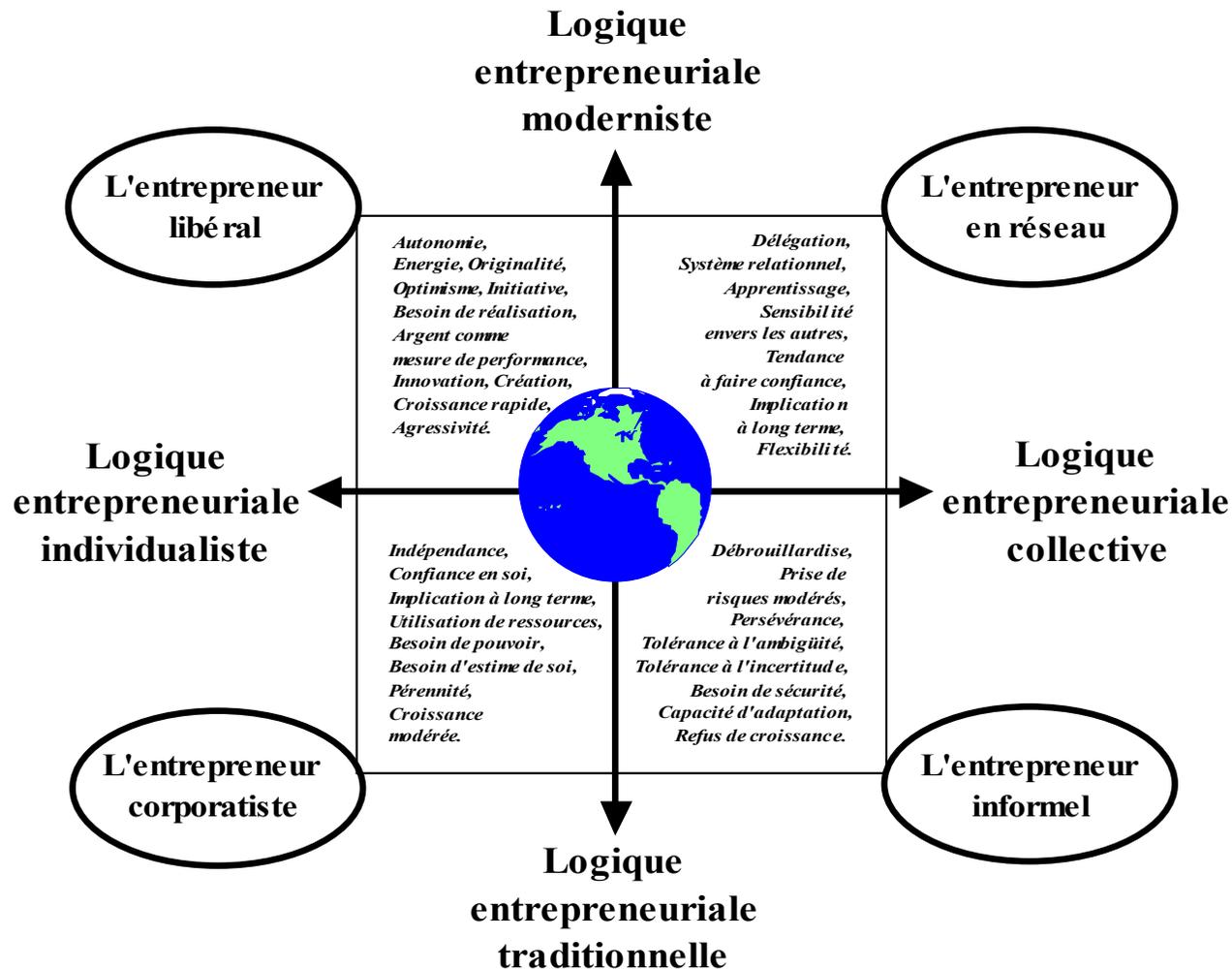
③ *Les normes socio-culturelles sont-elles l'élément moteur d'un entrepreneuriat à visage unique, ou de différentes modalités d'entrepreneuriat ?*

On revient ici à l'hypothèse centrale du schéma, à savoir celle d'une influence (positive ou négative) de la culture sur le développement de l'esprit d'entreprise dans un pays donné. La réalité de cette influence n'est guère contestée, sans que l'on puisse apporter de preuves vraiment scientifiques pour l'étayer. C'est ainsi que dans les enquêtes du GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), citées dans le chapitre précédent, les experts français interrogés considèrent les normes socio-culturelles comme l'une des toutes premières conditions-cadres susceptibles d'expliquer la faiblesse des taux d'activité entrepreneuriale par rapport à d'autres pays : refus de l'échec, mépris de l'argent et appréhension du risque sont cités comme les principaux freins culturels à la création d'entreprise, même si certains experts ont perçu ces dernières années une ouverture au changement plus favorable à l'éclosion d'une culture entrepreneuriale... Si l'on se tourne vers des indicateurs plus scientifiques des valeurs culturelles, autorisant des comparaisons internationales, la tentation est similaire. En reprenant quelques unes des échelles de mesure à cet égard très utilisées de Gert Hofstede, des valeurs comme celle de masculinité (opposée à celle de féminité),

d'individualisme (par opposition à un attachement à des valeurs communautaires), et surtout d'aversion pour l'incertitude (par opposition à une plus grande tolérance pour des situations peu structurées ou ambiguës) ne peuvent être considérées comme très favorables au développement d'une culture entrepreneuriale. Mais la réalité, dans ses aspects strictement géographiques, n'est pas aussi simple. C'est ainsi que les Etats-Unis et la Corée, deux pays aux cultures très différentes, et avec, pour le second, des composantes en principe peu favorables à l'entrepreneuriat (préférence pour la vie communautaire et les situations structurées), ont des taux d'activité entrepreneuriales parmi les plus élevés et comparables. On est donc amené à prendre une autre position, qui consiste à admettre que l'entrepreneuriat, selon les cultures où il baigne, prend des formes différentes, comme le suggère le schéma de la figure 7.

En fonction des valeurs sous-jacentes à chaque type de culture, elle-même associée à un espace géographique, on voit apparaître des « portraits » qu'il faut considérer davantage comme des esquisses que comme des photographies détaillées. La logique individualiste est dominante à la fois dans les pays anglo-saxons d'Europe du Nord, du continent nord-américain, ainsi que dans la partie méridionale de l'Europe, mais elle prend des tonalités différentes en fonction des valeurs qui y sont les plus prisées (optimisme, initiative, argent comme mesure de performance dans le premier cas ; besoin de reconnaissance et d'estime de soi, indépendance, sécurité dans le second). Dans la partie droite du schéma, la logique collective suscite des formes entrepreneuriales adaptées aux habitus foncièrement différents des continents asiatique et africain : sensibilité envers les autres, tendance à faire confiance, et priorité donnée à la relation pour l'entrepreneur en réseau asiatique, débrouillardise, tolérance à l'ambiguïté et capacité d'adaptation pour l'entrepreneur informel africain...

Figure 7. Les quatre « figures » de l'entrepreneur dans le monde



Source : O.Torrès, « Les divers types d'entrepreneuriat dans le monde », *Management International*, Automne, 2001, p. 1-15

En conclusion du chapitre 2

Après une approche essentiellement quantitative et statistique de la création d'entreprise, ce chapitre la replace dans le cadre conceptuel plus vaste de l'entrepreneuriat. Celui-ci est présenté comme un champ disciplinaire à part entière, avec ses principales composantes, à savoir l'entrepreneur, le concept d'opportunité ou d'occasion d'affaires, et l'accent sur l'impulsion d'une organisation. La création d'entreprise est alors considérée comme une manifestation privilégiée, mais pas la seule, du phénomène entrepreneurial, et son positionnement par rapport à ce dernier est précisé. Dans un premier temps, l'examen des profils de créateurs et de candidats à la création débouche sur un tableau très contrasté, les différents acteurs pouvant être identifiés à l'aide de variables plus fines que les caractéristiques socio-démographiques habituelles. Une analyse à caractère dynamique est ensuite menée, portant tout d'abord sur un examen des parcours et itinéraires individuels de créateurs d'entreprises, puis un regard sur le mouvement d'ensemble qui en résulte, appelé processus entrepreneurial. Trois méthodes d'analyse de ce processus sont alors présentées et commentées. En fin de chapitre, la création d'entreprise est replacée dans son contexte, avec une description des différents milieux qui l'entourent, allant de l'entourage familial du créateur jusqu'aux valeurs socio-culturelles régnautes au sein de la société qui l'abrite.

⁹ Le lecteur pourra se reporter à d'autres écrits des auteurs de cet ouvrage, notamment :

SAPORTA B. (2003). « Préférences théoriques, choix méthodologiques et recherche française en entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(1)

VERSTRAETE (2002). *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les Editions de l'ADREG, janvier (<http://www.editions-adreg.net>)

VERSTRAETE (2003). *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat*, Les Editions de l'ADREG, décembre (<http://www.editions-adreg.net>)

¹⁰ Le lecteur se reportera page 68 et suivantes de : VERSTRAETE (2002). *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les Editions de l'ADREG, janvier (<http://www.editions-adreg.net>)

¹¹ SAPORTA B. (2003). « Préférences théoriques, choix méthodologiques et recherche française en entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(1)

¹² PATUREL R. (2004). « Les choix méthodologiques de la recherche doctorale française en entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(1)

¹³ VENKATARAMAN S. (1997). « The distinctive domain of entrepreneurship research : an editor's perspective », in KATZ J. ; BROCKHAUS R. (dir). *Advances in entrepreneurship – firm emergence and growth*, Greenwich, JAI Press pour un renvoi à cette référence difficilement accessible, le lecteur se reportera à : SHANE S. ; VENKATARAMAN S. (2000). « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, 25(1)

¹⁴ BYGRAVE W.D. ; HOFER C.W. (1991). « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2)

¹⁵ W. GARDNER, « Words lead to deeds : towards an organizational emergence vocabulary », *Journal of Business Venturing*, n°3, 1993, p.231-239

¹⁶ VERSTRAETE T. (1999). *Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan

¹⁷ VERSTRAETE (2003). *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat*, Les Editions de l'ADREG, décembre (<http://www.editions-adreg.net>)

¹⁸ BENAVENT C. ; VERSTRAETE T. (2000). « Entrepreneuriat et NTIC », in VERSTRAETE T. (dir.). *Histoire d'entreprendre*, Editions Management et Société

BIRLEY S. ; WESTHEAD P. (1994). « A taxonomy of business start up reasons and their impact on firm size and growth », *Journal of Business Venturing*, vol. 9

BONCLER J. ; HLADY-RISPAL M. (2003). *Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire*, décembre éditions de l'ADREG (<http://www.editions-adreg.net>)

- BRUYAT C. (1994). « Contribution épistémologique au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, nov.
- CARRIER C. ; RAYMOND L. ; ELTAIEF A. (2002). « Le cyber-entrepreneur : une étude exploratoire », *Revue Internationale PME*, 15(3-4)
- GATEWOOD E. ; SHAVER K. ; GARTNER W. (1995). « A longitudinal study of cognitive factors influencing start up behaviors and success at venture creation », *Journal of Business Venturing*, vol. 10
- PALICH L. ; BAGBY D. (1995). « Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk taking », *Journal of Business Venturing*, vol. 10
- WESTHEAD P. ; Wright M. (1998). « Novice, portfolio and serial founders : are they different? », *Journal of Business Venturing*, vol.13
- ¹⁹ C.BRUYAT, « Créer ou ne pas créer ? une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise », *Revue de l'Entrepreneuriat*, n°1, 2001, p.25-42
- ²⁰ FAYOLLE A. (2001). « D'une approche typologique de l'entrepreneuriat chez les ingénieurs à la reconstruction d'itinéraires d'ingénieurs-entrepreneurs », *Revue de l'entrepreneuriat*, n°1, p. 77-99
- ²¹ MINNITI M. ; BYGRAVE W. (1999). « The microfoundations of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practices*, 23(4)
- ²² SAPORTA B. (2002). « Famille, création d'entreprise et entrepreneuriat », in J.Caby et G.HIRIGOYEN, edit., *La gestion des entreprises familiales*, Economica, p.107-127
- ²³ PAILOTP. (2002). « Méthode biographique et entrepreneuriat : application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat*, n°2, p.19-41
- ²⁴ TORRES O. (1999). *La PME*, Flammarion
- TORRES O. (2003), "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin 2003, p. 119-138
- ²⁵ JULIEN P.-A. (1996). « Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information », *Revue Internationale PME*, 9(3-4)
- ²⁶ ALBERT P. (2000). « La création d'entreprise de haute technologie », in VERSTRAETE T. (dir). *Histoire d'Entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Edition EMS
- ²⁷ FORTIN P. (2002). *La culture entrepreneuriale, un antidote à la pauvreté*, Editions Transcontinental, Montréal
- ²⁸ FAYOLLE A. (2003). *Le métier de créateur d'entreprise*, Editions d'organisation

Verstraete Thierry, Saporta Bertrand, Création d'entreprise et entrepreneuriat, Editions de l'ADREG, janvier 2006 (<http://www.adreg.net>).

²⁹ FONTAINE J. ; SAPORTA B. ; VERSTRAETE T. (1999). *Entrepreneuriat et enseignement : rôle des institutions de formation, programmes, méthodes et outils*, Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat (<http://www.entrepreneuriat.com>)

CHAPITRE 3.

DEVENIR ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE NOUVELLEMENT CREEES

Rappel du contenu du chapitre 3

- 1. Eléments de réflexion sur la période qui suit la création d'une entreprise**
- 2. L'évaluation de la performance en création d'entreprise**
- 3. L'explication de la performance en création d'entreprise**
- 4. Compétences entrepreneuriales et rôle central du dirigeant pendant les premières années de la création**

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 déjà à avoir franchi le cap toujours difficile de la période de démarrage. Ce n'est donc que pour la commodité de l'exposé que l'on fournira tout d'abord quelques points de repère sur les caractéristiques de cette période, ses bornes temporelles, les bases théoriques qui permettent de l'interpréter (section 1). Le thème de la performance sera abordé dans un deuxième temps, 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 (section 2). Quel que soit l'indicateur choisi, la recherche des facteurs explicatifs de la réussite ou de

l'échec constitue une interrogation majeure, tant son importance est grande à la fois pour les décideurs publics et privés concernés par les enjeux de la création d'entreprise. Comme l'unicité de chacun des couples formés par un projet de création et son porteur interdit de fournir des explications uniformément applicables à l'ensemble des initiatives, on se bornera à proposer un certain nombre de pistes, accompagnées d'une synthèse en forme de modélisation (section 3). Toutes ces pistes débouchent *in fine* sur le thème qui clôturera le chapitre, à savoir le rôle central du dirigeant et de son équipe pendant les premières années de vie de la firme (section 4) ; on est alors confronté à la nécessité de renforcer, dans tous les domaines possibles, les compétences entrepreneuriales de cette équipe, tâche à laquelle se consacrera la deuxième partie de cet ouvrage.

1. ELEMENTS DE REFLEXION SUR LA PERIODE QUI SUIT LA CREATION D'UNE ENTREPRISE

Les premières années d'existence d'une entreprise nouvelle ont été très tôt étudiées par les théoriciens du développement de la firme, qui les voyaient comme une étape préliminaire conduisant à des phases ultérieures marquées par la croissance et aboutissant au stade ultime de la maturité. Certains enseignements peuvent être tirés de ce courant, dont on soulignera toutefois les limites, à commencer par l'absence de réponse à la question posée au cours du chapitre précédent, ayant trait au rattachement de la création d'entreprise au domaine disciplinaire de l'entrepreneuriat (1.1). Quand une 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 le versement d'une prime ou l'octroi d'une aide (à partir de quand la prime peut-elle être versée, ou l'aide octroyée ?). Ce sujet sera donc abordé dans un deuxième temps (1.2). On terminera par une description des diverses 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 que l'on vient d'évoquer plus haut (1.3).

1.1. Apports et limites des théories du développement de la firme

Au cours du temps, les économistes se sont intéressés 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 (on pensera, notamment, à Alfred

Marshall). Cette préoccupation trouve son apogée avec l'ouvrage d'Edith Penrose, « The theory of the growth of the firm » (1959), où il est montré 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 entreprises, est le résultat d'une véritable décision de gestion, dont l'entrepreneur propriétaire porte la responsabilité. Une autre contribution, d'inspiration gestionnaire celle-là, va avoir une profonde influence sur ce qui va suivre : il s'agit de la métaphore d'inspiration biologique sur le cycle de vie des produits, avec ses quatre phases (introduction, croissance, maturité et déclin), et dont l'article de Theodore Levitt, « Exploit the product life cycle », paru dans la Harvard Business Review, a donné le départ en 1965. La voie était tracée pour une série de travaux sous formes d'articles dont certains sont restés populaires, et qui utilisent la métaphore ci-dessus 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 paru en 1983 par Neil Churchill et Virginia Lewis et aussitôt traduit en français sous le titre des « cinq stades de l'évolution d'une PME »³⁰. 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 », où l'entreprise, désormais dégagée de l'emprise de son propriétaire, dispose d'atouts importants et peut être considérée comme arrivée à maturité. Les auteurs fournissaient un tableau complet des problèmes de direction qui doivent être résolus lors de chacune de ces étapes. On obtient ainsi une liste de huit « facteurs-clés de succès » (quatre concernant l'entrepreneur et quatre son entreprise), dont l'importance relative est soit capitale, moyenne, marginale 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 3 (dans son option « développement »), l'est encore plus au stade 4, mais diminue d'importance en fin de parcours (stade 5). 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 3, et redeviennent centrales dans le cas contraire (stade 4), pour diminuer à nouveau au cours du stade ultime de développement.

Pour d'autres auteurs, dont le plus emblématique reste Larry Greiner à la suite de son article paru en 1972, l'analogie biologique se poursuit avec la notion de « crises de transition », qui interviennent, chacune avec une nature différente, à la fin des différents stades de développement de l'entreprise. Un certain nombre de modèles, dont on trouvera la synthèse dans un manuel³¹ et dans un Etat de l'art sur la question³², insistent sur l'aspect constructif de ces crises, lesquelles constituent, à condition d'être anticipées et surmontées, un tremplin pour un passage réussi aux stades ultérieurs de développement.

Le jugement porté sur l'ensemble de ces modèles sera plus nuancé que celui de certains critiques, car nous pensons que malgré leurs limites, leur lecture n'est pas inutile pour un créateur d'entreprise et/ou ses accompagnateurs. Ces limites, bien connues, peuvent être résumées ci-après :

- ❶ 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'hypo-groupes constitués de petites firmes appartenant à un même propriétaire) sur lequel nous reviendrons par la suite dans ce chapitre.

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'entrepreneuriat³³. 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 stabilisé 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 du BCG, sa transposition au niveau de l'entreprise peut donner à réfléchir à tout candidat à la création et à ceux qui l'accompagnent, comme nous le verrons dans le dernier chapitre de cet ouvrage. 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 d'un certain temps, alors que de nouveaux apparaissent comme centraux. Les changements prévisibles de l'organisation en création ne sont pas de simples grossissements de la structure mais le résultat d'une véritable *métamorphose*, avec les conséquences, sous la forme éventuelle de crises à surmonter, que cela implique. Un autre thème intéressant, présent dans la plupart des modèles (et en particulier dans celui de Neil Churchill et Virginia Lewis cité plus haut), 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 pas 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 d'attention aux demandes des diverses parties prenantes (banquiers, fournisseurs, associés etc), soucieuses désormais de recevoir leur juste part de la valeur secrétée par la croissance d'une entreprise qu'elles ont contribué à mettre sur les rails. 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.

1.2. La question du bornage du processus : 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.

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 ambigu 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 ; c'est, en particulier, le cas des études statistiques menées par l'APCE et auxquelles il a été fait référence dans les chapitres précédents. 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.

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 impossible³⁴ ; mais celle-ci s'avère nécessaire, ne serait-ce que pour des raisons pratiques : par exemple, les statistiques mesurant les taux de défaillance des

E.N.C. bornent arbitrairement la naissance de l'entreprise à trois ans ou cinq 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 chercheurs vont plus loin dans cette direction, et découpent la vie de la jeune entreprise en sous-périodes inspirées de la métaphore du cycle de vie ; une illustration peut être trouvée dans l'étude citée précédemment sur le processus entrepreneurial américain (voir plus haut, chapitre 2, fig. 3), où la période d'après-crétion des entreprises observées est découpée en phases successives (« late infancy » : 1 à 2 ans ; « youth » : 2 à 3 ans ; « early adolescence » : 4-7 ans).

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 est achevé, quand cette entreprise est parvenue à un état de stabilisation tel que l'on ne doit plus la considérer comme un objet d'étude de cet ouvrage. On trouvera ci-après trois exemples d'efforts en ce sens, tous issus de la recherche française en entrepreneuriat, qui montre ainsi son dynamisme au cours de la période récente (encadré 18).

ENCADRE 18. Trois tentatives d'auteurs français pour fixer conceptuellement les bornes supérieures du processus de création d'entreprise

On rappellera ici que la prétention à l'opérationnalisation et à la mesure n'est pas présente dans les démarches proposées. Les auteurs cherchent simplement à nous faire partager leur conviction sur un sujet par nature conjectural et controversé. Leurs points de vue ne sont pas non plus strictement comparables, car s'inspirant de préoccupations et puisant dans des sources théoriques trop différentes pour que cela soit recommandable.

1. « Le processus de création d'entreprise s'arrête quand naît la conscience stratégique de son dirigeant » (Sylvie 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 et 7 ans après le lancement de leurs activités (agroalimentaires 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 systémique, 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.

Source : S.Sammut : « Jeune entreprise : la phase cruciale du démarrage », Editions L'Harmattan, 1998

2. « Le processus de création d'entreprise s'arrête quand le groupe rassemblé autour du créateur cesse d'être une communauté épistémique pour devenir une communauté de pratique » (Thierry Burger-Helmchen et Pierre-Yves Gomez).

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) de *sélection* puis de *réention*. Pendant la première phase, au cours de laquelle le créateur met au point son idée, il y a accumulation d'énergie, qui sera ensuite dépensée (parcimonieusement, grâce aux réseaux et aux connaissances puisées dans l'environnement immédiat 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 s'engager aux côtés du créateur. Lorsque les détenteurs de 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.

Source : T.Burger-Helmchen et P.Y. Gomez, « Création de la firme et genèse de l'organisation : une approche évolutionniste du processus entrepreneurial », Communication au Troisième Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lyon , 31 mars- 1^{er} avril 2004.

3. « 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 approche, déjà présentée au cours du chapitre précédent, 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 (voire 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...

Source : T.Verstraete, « Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat », Editions de l'ADREG, 2003

1.3. 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'entreprise. 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 créateurs 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 dégénérescence 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 de 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.

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

premiers nommés sur leur territoire. On assiste alors à une « course de vitesse » des uns contre les autres, chacun avec leurs atouts respectifs, qui met un certain temps à désigner ses vainqueurs (encadré 19).

ENCADRE 19. Les métaphores du « parcours du combattant » et de la « course de vitesse » entre le créateur et les acteurs en place

La notion de barrières à l'entrée, très utilisée en stratégie, intéresse directement le créateur d'entreprise, puisqu'elle met l'accent sur le coût que représente, dans certaines industries, le simple fait de se présenter en tant que nouveau venu sur un terrain de jeu occupé par des entreprises déjà installées. En termes de « parcours du combattant », ces barrières peuvent être représentées par un mur plus ou moins élevé et lisse que la jeune recrue doit franchir, non sans un sérieux entraînement préalable (la rédaction du plan d'affaires pouvant ici être considérée comme un exercice salutaire). Mais le « combat » n'est pas terminé pour autant, et certains spécialistes, dont les auteurs de la recherche dont s'inspire cette note, pensent que le plus dur reste à venir : circuler sain et sauf un certain temps (c'est-à-dire rester en vie un certain nombre d'années) sur un terrain truffé de mines par la concurrence, qui s'empressera, par tous les moyens à sa disposition (guerre des prix, imitation, dénigrement), de ruiner les espoirs du nouveau venu dans leur secteur. Une fois franchies ces « barrières à la survie », qui paraissent au moins aussi redoutables que les barrières à l'entrée, la nouvelle entreprise peut enfin mener une vie plus reposante sur de « verts pâturages » enfin débarrassés des pièges de la période précédente... Une deuxième métaphore, celle d'une « course de vitesse », permet de mieux comprendre les enjeux dont va dépendre la survie du créateur d'entreprise face à ses concurrents en place. Ceux-ci disposent en effet par rapport à lui d'une avance, celle des actifs accumulés et du capital de notoriété qu'autorise leur antériorité de fonctionnement dans le métier. Mais en sens inverse, ils souffrent d'un retard sur le plan de l'innovation et/ou de l'originalité des prestations offertes, car on fait ici l'hypothèse (plausible dans de nombreux cas) que le nouveau venu a quelque chose d'autre à proposer que la concurrence. De son côté, notre créateur

d'entreprise est dans une situation opposée, avec son avance sur le plan des idées et de l'innovation, mais avec un sérieux déficit de crédibilité et de notoriété (aggravé par les actifs souvent modestes engagés dans l'opération), qui peut faire reculer la partie du marché moins directement attirée que les premiers clients par la nouveauté des prestations proposées. Tout va dépendre pour finir de la vitesse avec laquelle les uns et les autres vont rattraper leurs retards respectifs : en ce qui concerne le créateur d'entreprise, son enjeu majeur est d'accumuler le plus rapidement possible des actifs physiques et immatériels qui lui donnent une crédibilité comparable à celle des concurrents en place ; et cela doit se produire avant que ces derniers n'imitent son innovation, auquel cas ce même créateur serait « pris de vitesse », puisque battu sur le double plan des actifs accumulés et de l'innovation. On comprend dans ces conditions que les créateurs d'entreprises aient intérêt à choisir avec soin le « terrain » sur lequel va se dérouler la course de vitesse qui vient d'être décrite, comme il sera expliqué dans un prochain encadré de ce chapitre.

Source : d'après M.Hay, P.Verdin, P. Williamson, « Successful new ventures : lessons for entrepreneurs and investors », Long Range Planning, 1993 , vol.26, n° 5, p.31-41

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 un 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 de difficultés. 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 satisfaite 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...

Les problèmes 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. Nous sommes personnellement 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 très plausible l'idée que pour toute création, des problèmes identiques se poseraient selon un échéancier 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.

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'activité, etc). Ici, seule une analyse empirique peut donner des éléments de réponse. On en 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 (v. plus haut, encadré 18). 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 identifiés, permettant de regrouper les entreprises en fonction de l'ordre dans lequel leurs dirigeants ont traité 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 du degré d'intensité et d'accumulation des problèmes rencontrés, comme on peut le voir ci-dessous :

Figure 8. Les quatre « scénarios de démarrage » selon Sylvie Sammut (1998)

Degré d'intensité des problèmes rencontrés

| | | |
|---|-------------------------|--------------------------|
| + | Scénario « progressif » | Scénario « chaotique » |
| - | Scénario « planifié » | Scénario « incrémental » |
| | - | + |

Degré d'accumulation des problèmes rencontrés

Source : S. Sammut, *Jeune entreprise : la phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan, 1998

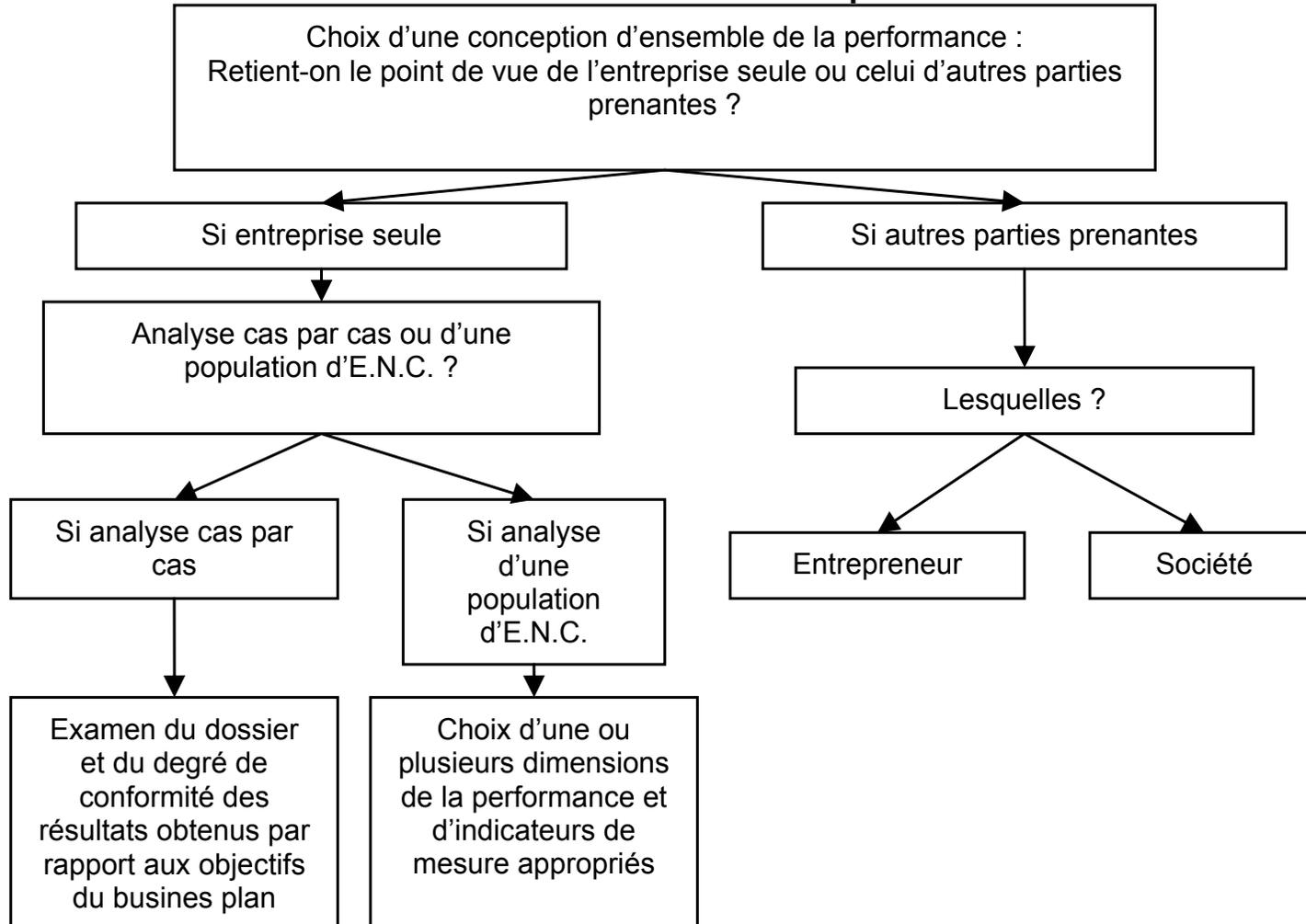
On constate que la population d'entreprises observées n'est pas homogène quant au nombre et à l'intensité des problèmes vécus pendant la période de démarrage. Il n'y a pas non plus de corrélation entre l'intensité des problèmes et le nombre des difficultés rencontrées. Par exemple, les entreprises ayant 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 concerne 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 pôles sont en perpétuelle effervescence...

2. L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE EN CREATION D'ENTREPRISE

Comme il a été rappelé au début du chapitre, 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 ? Existe-t-il des méthodes permettant de qualifier l'issue de manière objective ? Le concept de performance, multiforme et apparaissant sans cesse sous un nouveau jour dans les Sciences de Gestion, l'est tout autant dans le domaine qui nous intéresse ici. Afin de clarifier les idées, nous le présenterons sous la forme d'un enchaînement de choix successifs :

Figure 9. L'enchaînement des choix relatifs à l'évaluation de la performance en création d'entreprise



Comme le confirme la lecture du schéma, la question de la performance de l'entreprise nouvelle n'est pas entièrement contenue dans le critère commode mais un peu rapide de sa survie ou de sa pérennité. On examinera tour à tour les principales étapes de cet enchaînement, constatant dans un premier temps que l'évaluation de la performance sera différente selon les points de vue adoptés et les objectifs poursuivis dans cette tâche (2.1) Les problèmes relatifs à l'évaluation proprement dite de la performance seront ensuite abordés, en distinguant le cas de l'entreprise nouvelle évaluée en tant qu'entité isolée (2.2) de celui où c'est une population d'entreprises nouvelles qui est examinée à des fins d'évaluation (2.3).

2.1. 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 –en admettant que cet examen suffise à rendre le verdict- 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, l'entrepreneur lui-même (qui occupe un rôle de premier plan comme on l'a vu dans les chapitres précédents) et la société qui l'entoure, seront privilégiées tour à tour afin de montrer que la convergence de leurs intérêts avec ceux de l'entreprise peut parfois poser problème.

Le point de vue de l'entrepreneur

Dans beaucoup de travaux sur la création d'entreprise, on fait l'hypothèse que la satisfaction de l'entrepreneur augmente avec les résultats (survie, développement) de son affaire. Cette hypothèse n'est pas toujours vérifiée, comme le montrent les résultats des enquêtes, citées au cours du chapitre précédent, sur les motivations qui poussent les créateurs à démarrer en affaires : on y trouve rarement au premier rang des citations de motivation à caractère strictement économique, et en particulier l'appât du gain. Le souci de créer son propre emploi, les besoins d'accomplissement personnel, 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 (cf. encadré 20).

ENCADRE 20. Un entrepreneur insatisfait malgré la réussite économique de son projet

Déçu par son emploi précédent et ayant déjà depuis longtemps envisagé de créer son entreprise, JR avait saisi une opportunité dans le domaine qu'il connaissait bien : l'analyse de produits (de tout type, mais principalement dans l'agroalimentaire). Cet ingénieur avait soigneusement préparé le lancement de son entreprise, qui se développa plus rapidement qu'il ne l'avait envisagé. Deux ans plus tard, il vivait une situation qu'il jugeait particulièrement insatisfaisante. Habitué à travailler dans le confort d'une grande

entreprise, il devait tout faire, n'ayant pu s'entourer d'un personnel assez qualifié pour pouvoir réellement déléguer ses responsabilités. La charge de travail était d'autant plus lourde que le développement de l'entreprise l'avait conduit à ouvrir deux succursales et à se déplacer beaucoup. Il avait dû s'équiper de matériels coûteux, ce qui l'obligeait à une course en avant incertaine malgré des résultats financiers intéressants. Cette activité forcenée avait contribué à accentuer ses problèmes familiaux qui se traduisirent par un divorce. Deux ans après le lancement de ses activités, JR estimait avoir commis une erreur en créant son entreprise...

Source : C. Bruyat, « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », Revue Française de Gestion, nov.déc. 1994, p.87-100

A propos de cet exemple, on doit noter que si le coût psychologique de l'engagement entrepreneurial pour l'individu est souvent souligné, il est plus rarement abordé en prenant le point de vue de son entourage. On consultera avec profit, à cet égard, l'intéressante recherche biographique menée auprès de trois épouses d'entrepreneurs de la région lyonnaise³⁵ (I. Barth, 2004). Sans que l'on puisse généraliser pour autant, l'ampleur des dommages collatéraux constatés à l'issue des entretiens autorise l'auteur à ouvrir un débat sur ce qu'elle appelle le « coût de l'entrepreneuriat ». Tel Janus, l'entrepreneur aurait souvent un « double visage » : l'homme fort (ou la femme selon les cas) qu'il semble être masquerait des fragilités importantes et qui auraient besoin d'un autre « double » (faute de mieux, le conjoint), dont on souhaite qu'il reste dans l'ombre, jusqu'au moment propice (le jour où l'entrepreneur est devenu un homme d'affaires « installé ») pour s'en débarrasser ...

Le point de vue de la société

De même que les résultats strictement financiers sont jugés aujourd'hui comme abordant de manière trop étroite la performance des grands groupes, dont on juge également le bilan sur le plan social, la même question peut se poser à propos des initiatives entrepreneuriales. Une création d'entreprise réussie est-elle toujours bénéfique sur le plan sociétal ? Et en sens inverse, les échecs sont-ils automatiquement synonymes de dommages pour l'environnement plus ou moins immédiat du créateur ? Une discussion sera engagée à partir de la présentation graphique de la figure 10.

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 aux commentaires. Plus ambigus, et donc sujets à discussion, sont les deux cas intermédiaires décrivant les entrepreneurs « catalyseurs » ou « spoliateurs ». La première catégorie introduit un thème sur lequel nous reviendrons par la suite, à savoir 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. Un exemple fréquemment cité est celui des secteurs émergents, comme celui des technologies de la reconnaissance vocale aux Etats-Unis. L'impulsion initiale y a été fournie par un petit nombre de grands laboratoires scientifiques, auxquels se sont rapidement joints une poignée de start-ups à qui l'on doit les premières applications commerciales du procédé. Mais dès que s'est ouvert plus largement l'éventail de ces applications, la plupart de ces « first movers » ont perdu pied, car ne disposant pas des ressources

nécessaires pour passer à la vitesse supérieure ; elles ont alors été éliminées du terrain de jeu par de grands groupes arrivés un peu plus tard, mais avec les moyens adéquats, sur ce qui est devenu un véritable marché. On peut toutefois considérer que du point de vue de l'intérêt général la contribution de ces « perdants » est largement positive, puisqu'elles ont joué un rôle de « catalyseur », en permettant l'émergence de nouvelles industries, souvent génératrices de bien-être, de sécurité et de santé pour de grandes parties de la population.

Figure 10. Quatre figures d'entrepreneurs selon le degré de concordance entre l'issue de leur projet et l'intérêt qu'il représente pour la société

Degré d'intérêt pour la société

| | | |
|---|-------------------------------------|--|
| + | Entrepreneur catalyseur | Entrepreneur héros |
| - | Entrepreneur perdant ou malchanceux | Entrepreneur spoliateur ou destructeur |

-

+

Degré de réussite de l'entreprise

Source : d'après P. Davidsson, « A conceptual framework for the study of entrepreneurship and the competence to practice it », Papiers de recherche du PEG research team, 2003

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, au pire, une moins value. On pense tout d'abord aux 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 ouvert, à la suite des propos de William Baumol, un économiste reconnu, qui insiste sur le fait que les initiatives entrepreneuriales ont toujours existé, quelle que soit l'époque ou le pays, mais que leurs *domaines d'application* peuvent poser problème³⁶. Selon les cultures et les systèmes institutionnels qui en découlent (les exemples fournis sont ceux de la Rome antique et de la Chine ancienne), sont parfois encouragées les applications *non productives* ou *destructives* de l'énergie entrepreneuriale, au détriment de celles que l'on peut considérer comme *productives* (l'exemple donné est celui de l'inventeur d'un matériau incassable, qui apportant son procédé à l'empereur Tibère, se voit aussitôt décapité de crainte que son invention ne vienne bouleverser l'ordre existant). Plus près de nous, l'état de désorganisation des économies émergentes provenant de l'ancien bloc de l'Est a laissé libre cours à toute une série d'initiatives que l'on peut qualifier d'entrepreneuriales, mais dans le mauvais sens du terme : contraires à l'éthique des affaires ou même à la morale la plus élémentaire, elles provoquent pour la société d'importantes déséconomies

externes sous la forme des actions que les pouvoirs publics doivent mener pour les prévenir et les réprimer...

2.2. L'évaluation de la performance de cas individuels de créations d'entreprises

Nous sommes ici en présence de dossiers plus ou moins complets concernant l'état des affaires d'entreprises nouvelles issues de leur période de démarrage, avec parfois la possibilité d'un accès en face à face auprès de leurs dirigeants. L'opération se rapproche alors d'un diagnostic classique d'entreprises existantes, dans la mesure où l'examen des documents financiers nous 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 chiffre 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 déterminé cette rentabilité, la question étant encore plus pressante en cas de résultats décevants à cet égard ? Par exemple, les pertes, les résultats nets médiocres, sont-ils dus principalement à un chiffre d'affaires insuffisant, à une absence de maîtrise des coûts, aux deux à la fois ? De même, les examens des bilans successifs, des états de trésorerie, des éventuels plans de financement, nous renseignent sur le respect ou non des impératifs de la gestion financière, dont les fondamentaux, appliqués au cas des entreprises nouvelles, sont exposés dans un manuel spécialisé de Jean-Marie Courrent et Sylvie Sammut³⁷.

Il convient toutefois de rappeler que cette opération de diagnostic, lorsqu'elle porte sur des entreprises nouvellement créées, revêt certaines spécificités. On en soulignera ci-après, à titre d'illustration, trois principales :

❶ Tout d'abord, 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, et sur l'importance duquel nous reviendrons en détail dans la deuxième partie de cet ouvrage. 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 : anticiper 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'attendent 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 ce type de partie prenante. Ces estimations seront donc en général « tirées vers le haut » en

conséquence, et une comparaison stricte entre elles et les résultats obtenus perd une partie de sa pertinence...

② En second lieu, l'évaluation de la performance concerne ici une entreprise qui vient tout juste (et peut-être pas tout à fait encore dans certains cas) de sortir de la période délicate du démarrage. Il en résulte une série de questions spécifiques à se poser, qui convergent vers celle de savoir dans quelle mesure elle a réussi cet examen de passage, comment elle a réussi à surmonter les « obstacles à la survie » dont on parlé plus haut (cf encadré 19). Un diagnostic de caractère stratégique et concurrentiel doit alors, comme c'est le cas pour les entreprises existantes (mais avec des adaptations liées à la spécificité de la situation analysée), prendre le relais des évaluations précédentes. Le diagnostic rétrospectif en terme d'efficacité (les objectifs ont-ils été atteints ?) et d'efficience (à quel prix ?) une fois posé, on abordera des questions ayant trait, en quelque sorte, au « pronostic vital » de cette jeune entreprise. La métaphore précédemment citée de la « course de vitesse » peut aider à formuler ce type de questionnement : a-t-elle réussi dans les temps impartis 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 les deux cas une interrogation sur l'avenir même de la jeune entreprise ? Enfin, comme on le verra plus en détail dans la deuxième partie, le créateur a-t-il déjà apporté aux différentes parties prenantes le minimum de contribution en terme de valeur qu'elles s'attendent 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

potentiel de progrès, de la performance, doit prédominer sur sa dimension rétrospective. La firme examinée n'a pas encore terminé son parcours de croissance, s'il y en a un ; dans le cas contraire, elle n'a pas encore entièrement 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 début de ce chapitre.

③ L'évaluation de la performance, lorsqu'elle est effectuée sur des cas individuels de créations d'entreprises, doit enfin tenir compte de leur variété, 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, on devine qu'il y a une large place pour la diversité, et donc pour les tentatives de classification. On prendra à titre d'exemple l'une d'entre elles (fig. 11) :

Figure 11. Les quatre « styles de projets » selon Christian Bruyat (1994)

Valeur économique
du projet

| | | |
|---|-------------------------------|---------------|
| + | « Projet à fort potentiel » | « Grand jeu » |
| - | « Projet à faible potentiel » | « Impasse » |
| | - | + |

Degré de risque du projet

Le schéma proposé, dont les principes de constitution sont décrits dans le texte de référence de l'auteur, est en réalité un outil d'accompagnement des créateurs au moment où ils se préparent à se lancer en affaires. Mais il n'est pas interdit de l'utiliser 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 l'attention. Par exemple, les projets « à

faible potentiel » (les plus nombreux statistiquement) sont, comme le schéma l'indique, des projets présentant des perspectives moyennes de rentabilité, soit qu'il s'agisse de 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 modéré, et le créateur, au prix d'un effort minimum d'apprentissage en cours de démarrage, peut faire progresser sans trop de risques son entreprise vers le niveau d'activité désiré. En supplément des contrôles comptables et financiers communs à tout type de projet, 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 de nouvelles opportunités, et déboucher sur une augmentation de la valeur du projet. Pour un projet qui était au départ de type « grand jeu », 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'erreur 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 de risque 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 termes de besoins en fonds de roulement, pourra être assurée. 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...

2.3. L'évaluation de la performance d'une population d'E.N.C.

Il s'agit ici d'évaluer la performance d'un ensemble de nouvelles entreprises, à partir de sources statistiques officielles ou de résultats d'enquêtes. Ce type d'étude est généralement 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. On fait ainsi avancer la connaissance sur un thème central, mais cela ne doit pas faire occulter l'aspect pratique et même managérial, si l'on prend le point de vue des pouvoirs publics, de telles investigations. Par exemple, on cherchera à vérifier si les créateurs d'entreprises 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...

Quel que soit l'objectif recherché, la démarche exige un minimum de rigueur scientifique, et un certain nombre de questions techniques doivent être abordées, dont on trouvera ci-après quelques aspects.

Le choix d'une dimension de la performance

Si l'on met à part le fait que le démarrage effectif d'une entreprise peut déjà être considéré comme un succès (on a vu dans le chapitre précédent que beaucoup de personnes renoncent avant de passer à l'acte), les deux questions habituellement posées à propos d'un échantillon d'entreprises nouvelles sont de savoir si elles ont survécu ou non, et si oui, si elles ont connu un certain développement. *Pérennité et croissance* sont donc les deux dimensions les plus utilisées de la performance en création

d'entreprise, et qui ont déjà été évoquées au cours du premier chapitre ; en dehors du problème de leur mesure, qui sera examiné plus loin, ces deux concepts appellent un certain nombre de commentaires supplémentaires, notamment sur les précautions qui doivent accompagner leur utilisation.

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 du substantif « pérennité », plus neutre que celui de « survie », et aux Etats-Unis, de l'adjectif « persistent », plutôt que celui de « still alive ». Les commentaires qui suivent sur l'ambiguïté inhérente au concept de pérennité sont destinés à compléter à ce qui a été déjà dit sur cette question au cours du premier chapitre de cet ouvrage, notamment à l'occasion de l'enquête diligentée par l' A.P.C.E. sur le sujet (voir plus haut, encadré 6) :

- La première des réserves à garder à l'esprit est que pérennité ne veut pas dire forcément réussite. Prenons le cas, par exemple, d'une nouvelle entreprise dont l'existence 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 être interprété à la lumière des salaires que se verse - ou ne se verse pas - son fondateur...

- Il a également été souligné que les taux de pérennité habituellement calculés ne représentent que des moyennes de moyennes, et qu'il est peu pertinent de procéder à des comparaisons entre secteurs d'activité hétérogènes en ce qui concerne les barrières à l'entrée ou à la sortie (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 créations 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 portée très relative qu'il faut attribuer à l'assimilation, trop souvent faite, entre échec et cessation d'une initiative. Sans revenir sur le thème déjà abordé des répercussions positives pour la société de disparitions prématurées de start-ups innovantes, on peut à juste titre soutenir que même pour ceux qui renoncent à poursuivre une activité, tout n'est pas négatif dans cette décision. S'inspirant de la théorie financière des « options réelles », qu'elle applique aux décisions entrepreneuriales, Rita Mac Grath³⁸, chercheur à l'Université Columbia, nous propose des arguments plaidant en ce sens. Si créer une entreprise équivaut, comme le soutient l'auteur, 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 si 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 chances de succès une autre option qui se présente ; d'autre part, l'auteur suggère une série de recommandations, toujours inspirées de la théorie financière, visant 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.

En ce qui concerne la *croissance*, deuxième dimension de la performance, on constate un 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 nouvelle 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. Comme cela a été dit au cours du premier chapitre, 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...

Les indicateurs de mesure objectifs de la performance

Une fois privilégiée une des deux dimensions de la performance (ou, plus rarement, les deux simultanément), le chercheur en création d'entreprise doit la mesurer correctement à l'aide d'indicateurs. Un indicateur sera qualifié d'objectif lorsqu'il n'est pas le produit d'un jugement de la part d'un dirigeant, mais qu'il reflète des données factuelles, parfois chiffrées, obtenues sur son entreprise à une date donnée ou à différents intervalles de temps.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le constat de cessation d'activité, indicateur logique et en apparence clair de l'absence de pérennité d'une entreprise nouvelle, ne va pas de soi, et pose un certain nombre de difficultés, variables selon les pays où se déroulent les études et les systèmes d'information utilisés. On rappellera que le système statistique français opère une distinction entre les taux de pérennité (anciens taux de survie), relatifs à l'individu qui a créé l'entreprise, et les taux de continuité, relatifs à l'entreprise qu'il dirige. Si l'entreprise récemment créée est revendue ou cédée au cours de la période couverte par les panels, cela sera considéré comme une cessation d'activité au

niveau du calcul des taux de pérennité, mais il n'en sera pas de même à celui des taux de continuité. Dans les études américaines auxquelles nous avons pu avoir accès, c'est généralement le point de vue de l'entreprise qui est retenu, et une entreprise revendue ou cédée est considérée comme toujours en vie. D'un point de vue statistique, la pérennité, sur un échantillon de créations 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 est offerte, toujours à propos d'un échantillon d'E.N.C. créées à la même date. On peut, si les informations disponibles le permettent, comptabiliser pour 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 proportion (une entreprise ayant survécu quatre ans a une pérennité deux fois plus élevée que celle ayant survécu deux ans, etc). Les analyses de régression sont ensuite effectuées sur cette variable numérique (pour un exemple, voir plus loin encadré 25).

La mesure de la croissance ne pouvant s'effectuer que sur des entreprises encore en vie, le choix des indicateurs dépend des informations disponibles et du mode de recueil de ces informations. Si l'on raisonne en valeurs absolues, on sera attentif à ce que l'échantillon d'entreprises observées ait été créé à la même date ; sinon, les tailles atteintes par les entreprises ne sont pas comparables, puisque, toutes choses égales par ailleurs, une entreprise ayant survécu cinq ans a plus de chances d'atteindre une certaine taille qu'une entreprise créée il y a deux ans. Si l'échantillon étudié est hétérogène à ce niveau, il faudra donc mettre au point un système de pondération par l'âge des entreprises étudiées. Il est également intéressant d'associer aux mesures de croissance la taille de l'entreprise *au départ*. On a ainsi la possibilité, comme l'ont fait Paul Reynolds et son équipe aux Etats-Unis, de diviser les E.N.C.

américaines en quatre catégories : entreprises de petite taille au départ et présentant un faible parcours de croissance ; celles présentant les mêmes caractéristiques de départ mais avec parcours de croissance fort ; celles d'une certaine dimension au départ et divisées de la même manière au niveau du parcours de croissance. On devine l'intérêt des chercheurs américains pour la quatrième catégorie, minoritaire en proportion, mais occupant proportionnellement un nombre important de salariés (pour plus de détails sur les indicateurs de mesure utilisés dans cette étude, ainsi que dans deux autres similaires, v. encadré 21).

ENCADRE 21. Trois exemples de mesure de la croissance des E.N.C. dans des études françaises et américaines

La première de ces études est celle, citée au cours du premier chapitre, et réalisée par l'APCE à partir des résultats obtenus auprès des créateurs d'entreprises sondés du panel de 1994. Ces résultats, publiés en 1998, divisent l'échantillon en quatre sous-ensembles : un premier groupe à l'intérieur duquel on constate un faible taux de pérennité et peu ou pas de développement ; un second où le faible taux de pérennité s'accompagne d'un certain dynamisme ; et deux autres groupes où les taux de pérennité sont meilleurs mais à situation contrastée quant au niveau de développement. Ce qui nous intéresse ici est de savoir comment ce niveau de « développement » (utilisé ici à la place du terme de croissance) a été mesuré à l'issue de la période d'observation de l'échantillon. Deux conditions réunies servent d'indicateurs à ce niveau : le fait, tout d'abord, que la jeune entreprise ait connu un solde positif, en nombre de salariés (ne serait-ce que d'une unité), à l'issue de la période ; en second lieu, la réponse, de la part de son dirigeant : « beaucoup augmenté » à la question : « Ces deux dernières années, comment votre chiffre d'affaires a-t-il évolué ? » (les autres réponses étant : « beaucoup diminué », « un peu diminué », « resté stable » et « un peu augmenté »). On notera au passage que le système de mesure retenu combine indicateurs objectif et subjectif, puisque sa deuxième composante repose sur une estimation de la part du dirigeant.

Dans une recherche effectuée à la fin des années 1980, un échantillon de nouvelles entreprises américaines a été tiré au sort et des questionnaires furent envoyés à leurs dirigeants ; pour s'assurer qu'elles avaient effectivement démarré et que les créateurs se souvenaient des conditions exactes du démarrage, une durée minimum de création (onze mois en moyenne) était requise pour que la jeune entreprise soit éligible. Une série de relances furent organisée au cours des années suivantes pour déterminer ce qu'étaient devenus les créateurs et mesurer la performance de ceux qui avaient survécu. Environ trois ans après leur date de démarrage, les entreprises ont été ainsi décomposées en trois sous-ensembles mutuellement exclusifs : celles qui n'ont pas survécu, celles qui ont survécu sans connaître de croissance, et celles qui se sont développées. Le critère de croissance retenu a été l'effectif salarié de l'entreprise le jour de l'enquête, et le classement dans la troisième catégorie décidé si les deux conditions suivantes étaient remplies : augmentation en valeur absolue de l'effectif salarié de deux unités au moins et supérieure à 50 % en valeur relative. Une entreprise employant trois salariés au départ est éligible si elle en a cinq à l'arrivée, mais cette augmentation de deux salariés ne suffit pas si elle employait déjà cinq salariés au début de son activité...

Le dernier exemple est tiré des recherches statistiques, déjà citées, de Paul Reynolds et de son équipe sur le processus entrepreneurial américain (v. plus haut, encadré 8, chapitre 1). Dans cette étude, les E.N.C. américaines ayant effectivement démarré ont été classées, comme il a décrit plus haut, en quatre catégories, en fonction de leur dimension au départ et de leur taux de croissance pendant la période d'observation. Les indicateurs retenus sont exprimés en termes de chiffres d'affaires, obtenus de la part des dirigeants par voie téléphonique. Les niveaux exigés sont relativement élevés et poseraient des problèmes dans un environnement économique autre que celui des Etats-Unis : un chiffre d'affaires minimum de 100 000 dollars au démarrage était demandé pour que la jeune entreprise soit considérée comme ayant une dimension importante au départ, et un taux de croissance annuel minimum de 40 % de ce même chiffre d'affaires lui permettait d'être classée dans la catégorie des « Hi-Hi ». On devine dans ces conditions que cette catégorie soit minoritaire au sein de la population des E.N.C. étudiées (8 % du total) ;

mais ceci est compensé par le fait qu'elles représentent 15 % des emplois, 27 % des chiffres d'affaires réalisés, et plus de 40 % des exportations de l'ensemble étudié...

Sources : Agence Pour la Création d'Entreprise, Rapport annuel 1998, « Eléments de réflexion pour une politique de l'emploi par la création d'entreprises », APCE, 1998

A.Cooper, F.Gimeno-Gascon et C.Woo, « Initial human and financial capital as predictors of new venture performance », Journal of Business Venturing, 1994, vol.9, p. 371-395

P. Reynolds et S. White, « The entrepreneurial process », Quorum Books, 1997

Les indicateurs de mesure subjectifs de la performance

La méthode de collecte des données est ici l'enquête, puisque les indicateurs retenus reposent sur une estimation subjective, fournie par l'entrepreneur, de l'état de santé de son entreprise et du degré d'accomplissement des objectifs qu'il s'était fixés au moment du démarrage. Les échelles de mesure utilisées sont le plus souvent d'intervalle (échelles de Likert), le répondant étant invité à choisir parmi cinq ou sept modalités d'appréciation croissante ou décroissante concernant un item donné. Cette technique, assez couramment utilisée dans les études américaines, voit son usage facilité par un taux satisfaisant de réponse aux enquêtes par questionnaire, ce qui est le cas aux Etats-Unis. Un certain nombre de raisons militent en sa faveur, au premier rang desquelles il faut citer le secret des affaires, en particulier dans le cas d'enquêtes auprès de jeunes entreprises innovantes ou à fort potentiel : leurs dirigeants accepteront peut-être de donner leur opinion sur le degré de réussite de leur initiative, mais beaucoup moins de fournir des données chiffrées la concernant. La deuxième raison réside dans le fait que les comparaisons de performance, lorsqu'elles sont réalisées à l'aide d'indicateurs objectifs,

perdent une partie de leur sens si l'échantillon est par trop hétérogène au niveau sectoriel : une augmentation de quelques salariés est significative s'il s'agit d'une jeune entreprise spécialisée dans des services de proximité, mais beaucoup moins dans le cas de son homologue qui s'est lancée dans une activité manufacturière consommatrice de main d'œuvre. Enfin, l'intérêt des indicateurs subjectifs réside dans leur capacité à respecter l'aspect multidimensionnel de la performance en création d'entreprise. Ici encore, cet avantage sera particulièrement apprécié dans les recherches se concentrant sur les start-ups, dont la performance ne peut être jugée à l'aune d'un ou deux chiffres : la croissance pourra alors être mesurée dans ses différentes variantes (en termes de chiffre d'affaires, de gains, de capacité d'autofinancement), et une appréciation pourra être obtenue de la part de leurs dirigeants sur un autre élément essentiel dans ce cas, à savoir la dimension (critique ou non) atteinte par leur entreprise le jour de l'enquête (en terme de part de marché, de chiffre d'affaires, de rentabilité, de réserves accumulées, etc). Malgré leurs mérites, la question peut être posée de la validité de ce type de mesures, dont on peut soupçonner qu'elles soient entachées de biais inhérents à la démarche ; deux recherches, dont on trouvera les références en bibliographie, donnent des résultats rassurants à cet égard, montrant en particulier des niveaux satisfaisants de correspondance entre des niveaux de performance mesurés à l'aide d'indicateurs subjectifs et objectifs³⁹.

On notera, pour terminer, que l'évaluation subjective de la performance en création d'entreprise peut trouver un intérêt dans l'utilisation d'un concept très utilisé en Sciences de Gestion, celui de *satisfaction*, qu'il s'agisse de celle des consommateurs en marketing, et de celle des salariés en sciences humaines. Sans qu'il soit possible ici d'examiner en détail un domaine d'étude technique, disons que l'on considère en général que la satisfaction provient d'une absence d'écart entre ce qu'on attendait d'une action et le résultat obtenu, tandis que l'insatisfaction est le produit d'une

« disconfirmation » entre les attentes de l'intéressé et la réalité telle qu'il la perçoit (pour une application dans le domaine de la création d'entreprise, v. encadré 22).

ENCADRE 22. Construction d'une échelle de mesure de la satisfaction d'un entrepreneur trois ans après le démarrage

Dans cette étude, la satisfaction de l'entrepreneur a été mesurée sur une échelle de 0 à 9 en lui demandant, trois ans après le démarrage de son affaire, de comparer sa situation, telle qu'il la constate aujourd'hui, à celle qu'il escomptait au cours des premiers mois du démarrage. La comparaison a été faite à trois niveaux : celui du chiffre d'affaires escompté, des bénéfices espérés, et celui de la satisfaction d'ensemble de l'entrepreneur au regard de la situation actuelle (avec chaque fois une notation de 0, 1 et 2 pour une comparaison donnant un résultat inférieur, égal ou supérieur). On lui posait en outre la question : « si vous deviez aujourd'hui redémarrer en affaires, le feriez-vous de la même façon ? », avec une notation de 3 pour « oui, de la même façon », 2 pour « oui, mais pas de la même façon », 1 pour « oui, mais dans une autre activité » et 0 pour « non, en aucun cas ». La sommation des quatre notes donne un minimum de 0 pour un créateur d'entreprise totalement déçu à 9 s'il est entièrement satisfait.

Source : A. Cooper et K. Artz, « Determinants of satisfaction for entrepreneurs », Journal of Business Venturing, 1995, vol. 10, p. 439-457

3. L'EXPLICATION DE LA PERFORMANCE EN CREATION D'ENTREPRISE

On aborde ici un thème central et le point de focalisation d'un très grand nombre de recherches en création d'entreprise. On devine les enjeux, à la fois pour les entrepreneurs et le système d'appui qui les soutient, d'une avancée des connaissances dans ce domaine. Mais les développements précédents ont laissé aussi entrevoir les difficultés de la tâche, dues à trois séries de raisons : en premier lieu, la multiplicité des facteurs explicatifs de la réussite ou de l'échec, parmi lesquels il faut faire des choix, tout en étant attentif aux effets d'interaction qui peuvent les affecter (la présence d'un facteur peut interférer avec l'influence d'un autre facteur) ; l'extrême hétérogénéité de l'univers étudié, sa perméabilité au contexte, qui gêne la production d'interprétations explicatives valables pour toute création d'entreprise, en tout temps et en tout lieu ; l'ambiguïté fondamentale enfin de la performance (la variable à expliquer), qui évoque tantôt la survie ou son contraire, tantôt une notion beaucoup plus relative, celle du succès, avec pour conséquence la recherche de facteurs explicatifs qui ne sont pas forcément les mêmes selon les cas... Malgré toutes ces difficultés, des progrès ont été accomplis, dont cette section se propose de donner un aperçu. Mais il faut tout d'abord rendre plus claire la distinction entre deux objectifs voisins mais distincts dans ce domaine, la prédiction et l'explication (3.1). Ce détour facilitera la compréhension de ce qui va suivre, à savoir l'exposé de quelques pistes d'investigation (3.2), ainsi que la description de deux tentatives de modélisation (3.3), dont la discussion servira de conclusion à cette section.

3.1. La distinction entre les études à visée prédictive et à visée explicative

Parmi les nombreuses études qui tentent de repérer les raisons pour lesquelles certaines initiatives réussissent et d'autres pas, il est possible de repérer deux grandes orientations, selon qu'elles cherchent simplement à prédire l'issue de l'initiative ou qu'elles ont pour objectif de l'expliquer. L'examen du tableau ci-après permettra au lecteur de se faire une opinion sur les points de divergence entre les deux démarches :

Tableau 10. Prévoir ou expliquer la performance : éléments de comparaison

| | Etudes à visée prédictive | Etudes à visée explicative |
|-------------------------------------|--|---|
| Objectif principal | Anticiper, en termes de probabilités, quelle sera l'issue de l'initiative | Comprendre pourquoi, parmi des projets comparables de création, certains réussissent et d'autres pas |
| Hypothèse sous-jacente | Un certain nombre de variables présentes au départ de l'initiative la prédisposent à une certaine performance, sans pour autant en prédéterminer l'issue | La réussite ou l'échec d'une initiative entrepreneuriale est la résultante d'un jeu complexe de facteurs, présents dès le départ mais aussi pendant toute la période du démarrage |
| Moment de la collecte des variables | Au moment de la création | Avant, au moment de la création et pendant la période de démarrage |

| | | |
|------------------------------|---|---|
| Nature des variables | Variables de type socio-démographique décrivant l'entrepreneur et l'entreprise créée | Variables pouvant être complexes, en termes de comportements et de processus d'apprentissages individuels et collectifs |
| Définition de la performance | Survie le plus souvent, parfois présence ou non d'un certain niveau de développement | Mesures ad hoc, le plus souvent multidimensionnelles, en fonction de l'objectif recherché |
| Résultats recherchés | Associations statistiques | Liaisons de cause à effet |
| Méthodologie utilisée | Analyses de régression Possibilités de tenir compte des effets d'interaction entre les variables | Validation de modèles conceptuels Etudes qualitatives et méthode des cas Etudes longitudinales |

D'une manière générale, les études à visée explicative ont des objectifs plus ambitieux, et sont donc plus difficiles à mener que leurs homologues à visée prédictive, d'où la tendance assez fréquente à les confondre et en particulier à auréoler d'une prétention explicative des recherches qui se bornent à repérer des associations statistiques, comme l'illustreront certains exemples d'études citées plus loin. En principe, la distinction, telle qu'argumentée par les différentes rubriques du tableau, est assez claire ; mais en pratique, elle n'est pas toujours aussi nette qu'on ne le pense. Par exemple, on pourrait penser à utiliser, dans une optique d'amélioration des travaux de prévision, le savoir faire des intervenants financiers, notamment les sociétés de capital risque, qui ont développé au cours du temps toute une série de critères destinés à sélectionner projets et porteurs, et savent en général ceux qui ont donné le plus de satisfaction au vu de ce que sont devenus les projets. Mais cette expertise se situe dans une logique d'évaluation de projets, et non d'un travail statistique de prédiction. Elle s'insère

dans un processus, au sein duquel l'examen des projets fait suite à une phase préliminaire de sélection, et précède une phase ultime de négociation, où sont arrêtées les conditions de participation de l'intervenant financier. A l'inverse, une étude prédictive examine, sans sélection préalable, une population entière de créateurs, quel que soit leur intérêt respectif. Il s'ensuit que les critères utilisés dans une logique d'intervention financière sont beaucoup plus détaillés et qualitatifs que dans une étude prédictive, laquelle n'a pratiquement jamais d'accès aux plans d'affaires des créateurs. Enfin, le travail d'évaluation des sociétés de capital risque se fait le plus souvent dans une logique d'accompagnement : les carences entrevues dans le dossier, soit au niveau du projet, soit à celui de l'équipe dirigeante, sont alors corrigées par un appui personnalisé, qui peut aller jusqu'à une intervention dans la gestion même de l'affaire de la part de représentants de l'intervenant financier...

3.2. Trois pistes privilégiées d'investigation

Les pistes ci-après d'explication (au sens large du terme) de la performance sont le résultat d'un choix sujet à discussion, puisque d'autres pistes pourraient être à l'évidence être proposées. En ce qui concerne la première, utilisant les critères classiques de nature socio-démographique, son ambition est nettement de type prédictif, tant est légitime la tentation de savoir, comme le cherchaient déjà les publications de l'APCE au début des années 1990, quel est « le profil des créateurs qui réussissent ». Quant à la seconde, son exposé se justifie par les travaux récents qui essaient de vérifier, malgré la difficulté de la tâche, si certaines « postures stratégiques » (certains auteurs parleront de « configurations ») adoptées par les créateurs sont plus « productives », au niveau de la performance

obtenue par leurs entreprises, que d'autres. La piste « organisationnelle », enfin, ne cherche pas toujours explicitement à relier la performance aux efforts plus ou moins réussis des entrepreneurs à créer, à partir de la simple identification d'une occasion d'affaires, une véritable organisation ; mais cette transformation ne peut pas ne pas avoir, même si cela reste à un niveau implicite, des répercussions sur le parcours de développement, et par ricochet la performance, de la nouvelle entreprise créée.

La piste « socio-démographique »

On a vu au début de l'ouvrage qu'en France comme dans la plupart des pays développés les données statistiques sur la création d'entreprise sont riches en informations sur les caractéristiques de départ des firmes créées, ainsi que sur le profil de leurs promoteurs. Il est donc naturel, à partir du moment où ces nouvelles entreprises sont suivies au niveau de leur pérennité, d'effectuer des rapprochements entre l'issue, constatée quelques années après le démarrage, et ces caractéristiques de départ. Nous qualifions ce type d'étude de « socio-démographique », par analogie avec les travaux de segmentation en marketing, où un « marché » est découpé en sous-ensembles homogènes de consommateurs (les segments), en utilisant en premier lieu les critères de segmentation les plus commodes (mais pas forcément les plus pertinents) : âge, sexe, niveau de revenus, nombre d'enfants, mode d'habitat, etc. Le « marché » étant ici celui des entreprises nouvellement créées et de leurs promoteurs, les critères utilisés pour identifier chacune de ses unités sont choisis en conséquence. Par ailleurs, les techniques de collecte, de traitement et d'interprétation des données diffèrent selon les pays et les études menées.

Nous ne pouvons donc ici qu'en donner des illustrations à titre d'exemples (encadré 23), suivies de quelques commentaires sur la démarche dans son ensemble.

ENCADRE 23. Trois exemples d'études prédictives en création d'entreprise

Le premier exemple provient des efforts entrepris en France par l'APCE pour suivre dans le temps, grâce à la technique des panels SINE (Système d'Information sur les Nouvelles Entreprises), une génération d'entreprises nées la même année. Ce dispositif, qui a déjà été présenté au cours du premier chapitre, a permis d'estimer les taux de pérennité à cinq ans des entreprises françaises créées en 1994, puis à nouveau les mêmes taux à trois ans, mais pour celles créées en 1998. On rappellera que pour ce deuxième panel, le plus récent, le taux de pérennité des créations pures a été estimé à 62 % la troisième année. On dispose ainsi de la part de l'APCE d'une série de publications mettant en relief des taux de pérennité différents en fonction des caractéristiques des entreprises créées et de celles de leurs dirigeants. Dans l'impossibilité de tout citer, on se limitera ici à l'essentiel, sachant que certains résultats obtenus à l'issue de l'observation du panel constitué en 1994 ne se retrouvent pas forcément au niveau de ceux obtenus sur le panel de 1998 :

En premier lieu, et quelle que soit la période d'observation, est confirmée la forte influence du *secteur d'activité* choisi par le créateur sur la durée de vie de son entreprise. Les taux à trois ans, sur le panel de 1998, s'étagaient entre 75 % pour l'activité la plus pérenne (éducation-santé) et 56 % pour la plus fragile (commerce), mais comme cela a déjà été signalé, ces différences sont encore plus marquées lorsque l'on descend à des niveaux plus fins d'activités.

En ce qui concerne les caractéristiques des entreprises créées (indépendamment du secteur choisi), il semble que sur l'ensemble des observations *le montant des capitaux* réunis et le *statut juridique* retenu sont les critères prédictifs de survie les plus indiscutables. Sur le panel de 1998, les taux de pérennité s'étagaient entre 51 % pour les projets les moins financés (moins de 10 KF) à 79 % pour ceux disposant de 500 KF et plus au départ. Les créations effectuées sous la forme de personnes physiques n'obtenaient

qu'un taux de survie de 54 %, contre 70 % en ce qui concerne les créations sous forme de personnes morales : cette disparité de taux en fonction du statut juridique est par ailleurs une constante, déjà observée sur le panel de 1994, mais avec des modes de calcul non comparables.

On devine l'intérêt des promoteurs de ces études pour le repérage de facteurs personnels qui distingueraient les créateurs toujours en activité au bout de cinq ou trois ans selon les cas. Les résultats ne sont pas ici très spectaculaires, et des critères que l'on attendait très prédictifs, comme le sexe, l'âge, le nombre de conseils reçus, le fait d'avoir déjà créé auparavant, produisent quelques différences, mais pas assez fortes pour qu'on puisse les juger comme réellement discriminants. Au bout du compte, sur le panel de 1998, seuls peuvent recevoir cette qualification le niveau d'éducation (mais seulement en opposant les créateurs ayant un CEP au plus aux autres) et une situation d'inactivité (mais pas de chômage, comme on aurait pu s'y attendre) au moment de la création ; sur le panel de 1994, et sans que l'on puisse trancher sur la persistance dans le temps de ces résultats, la moisson de critères discriminants était un peu plus fournie : création en équipe, expérience professionnelle en entreprise et en particulier en TPE, des motivations plutôt axées sur l'exploitation d'opportunités, s'ajoutaient aux critères précédents favorisant la survie.

Un résultat intéressant, confirmé par les recherches américaines, est la relative *insensibilité des taux de pérennité au lieu d'installation du créateur*. Sur les 22 régions métropolitaines françaises, les résultats du panel de 1998 n'en montrent que 19 dont les taux de pérennité soient supérieurs ou inférieurs de plus de 10 % à la moyenne nationale : cet écrasement géographique des taux constitue un début de preuve en faveur de l'hypothèse selon laquelle qu'une fois choisie sa zone d'installation (le plus souvent à proximité de l'endroit où il est né ou il a vécu), le créateur d'entreprise dispose d'autant de chances de la garder en vie qu'ailleurs...

Sources : APCE : Rapport annuel 1998, « Eléments de réflexion pour une politique de l'emploi par la création d'entreprises »

APCE : « Les taux de pérennité à trois ans des créations d'entreprises », Note d'Analyse, juillet 2003

Les deux études américaines, déjà citées (encadré 21), ne sont pas strictement comparables, en raison de différences entre les méthodes de collecte et de traitement des données. La première utilisait la technique de régression multiple, dans sa variante logistique, puisque la variable dépendante prenait trois états mutuellement exclusifs (arrêt d'activité, survie sans croissance, survie avec croissance). Dix variables prédictives ont été sélectionnées par les chercheurs (le secteur d'activité étant traité comme une variable de contrôle), et les résultats permettent de désigner celles qui sont statistiquement associées à la simple survie, à la survie avec croissance, et aux deux à la fois. On retrouve l'influence positive du *niveau d'études* et des *capitaux investis* sur la performance entrepreneuriale, résultat qui confirme celui de l'APCE cité plus haut. Le fait d'avoir des *parents entrepreneurs* est associé positivement à la survie, mais pas à la croissance, ce qui peut s'expliquer par le fait que l'importance (surtout morale) de ce soutien n'est pas suffisamment grande pour s'exercer au delà de la simple pérennité. En sens inverse, le fait d'avoir créé *en équipe* exerce une influence sur la croissance mais pas sur la probabilité de simple survie, car ce sont les créations à potentiel qui bénéficient le plus de l'effet multiplicateur lié à cette variable. Plus surprenante est l'absence ou le rôle mineur joué par les variables liées au passé professionnel du créateur (expérience managériale, position antérieure d'actif) ou à ses contacts avec des professionnels (recours au conseil). Ce résultat, dont on trouve la réplique dans les études de l'APCE, s'explique peut-être par la composition des échantillons, qui décrivent un ensemble de créations trop modestes pour que l'expertise joue pleinement son rôle.

Les derniers résultats proviennent d'une recherche sur le processus entrepreneurial américain, citée à plusieurs reprises dans nos développements antérieurs. Comme on l'a vu plus haut, l'échantillon étudié d'E.N.C. était décomposé à la fois en fonction de la taille au départ (exprimée en chiffre d'affaire) de ces entreprises nouvelles, et du taux de croissance de ce même chiffre d'affaires. On obtient ainsi une variable d'état prenant quatre modalités selon la taille au départ de l'entreprise étudiée (modeste ou élevée) et son taux de croissance (modéré ou fort). Cette variable a été ajoutée à un grand nombre de critères d'identification, décrivant soit le créateur soit l'entreprise créée, afin de déceler des associations significatives dans la tradition des travaux de type prédictif. Les résultats étant fournis dans deux chapitres

distincts, l'un sur la pérennité, l'autre sur la croissance, nous nous limiterons ici à ceux relatifs à la pérennité. La technique statistique utilisée est une décomposition finale de l'échantillon en sous-groupes présentant des taux de pérennité comparables, en se servant des critères d'identification décrits ci-dessus, utilisés séquentiellement par degrés décroissant de pouvoir discriminant (le critère le plus discriminant pour expliquer la pérennité est utilisé en premier pour diviser l'échantillon, puis deux autres critères à leur tour divisent les deux parties obtenues précédemment de l'échantillon, et ainsi de suite). On obtient au final une décomposition de l'échantillon en vingt et un groupes distincts d'E.N.C., dont les taux moyens de pérennité s'étagent entre 100 % pour le plus pérenne et 44 % pour le moins pérenne : rappelons à cet égard que les taux de pérennité moyens à cinq ans observés dans cette recherche sont nettement supérieurs (de l'ordre de 70 %) aux taux français. Suivent les descriptions, selon divers critères d'identification, de ces groupes, dont le détail ne peut être rapporté ici. Comme on pouvait s'y attendre, la taille initiale et le taux de croissance du chiffre d'affaires sont les toutes premières variables discriminantes de l'échantillon, suivies par le montant et l'origine des capitaux investis, le niveau d'éducation et la composition des équipes entrepreneuriales, et à un moindre degré leur âge et les caractéristiques métropolitaines ou non de leur lieu d'installation. Un des résultats les plus importants de la recherche est que, en haut de la liste comme en bas, *des groupe à taux de pérennité comparables ont des compositions très différentes*, ce qui s'explique par le fait qu'une pérennité similaire (élevée, moyenne ou faible) peut être due à des raisons opposées: par exemple, un groupe à pérennité faible pourra contenir une majorité d'entreprises qui ferment rapidement parce que les créateurs sont incompetents et que les ressources indispensables leur ont rapidement manqué, tandis qu'un autre rassemble des E.N.C. fondées sur un projet plus ambitieux, et qui ferment tout aussi rapidement à l'issue d'un processus volontariste, parce que leurs promoteurs, déçus par les résultats obtenus, se sont tournés vers une autre opportunité...

Sources : A.Cooper, F.Gimeno-Gascon et C.Woo, « Initial human and financial capital as predictors of new venture performance », Journal of Business Venturing, 1994, vol.9, p.371-395
P.Reynolds et S.White, « The entrepreneurial process », Quorum Books, 1997

On voit l'intérêt de ces études prédictives, dont la richesse informative est indiscutable, et dont devraient davantage s'inspirer les structures d'accompagnement des créateurs. Sur un certain nombre de résultats, elles apportent une confirmation de la thèse du *déterminisme*, qui soutient que l'avenir de l'entreprise nouvelle est en grande partie tracé dès le départ de l'initiative. Comme le reconnaissent les spécialistes de l'APCE, ces résultats quelque peu « tautologiques » montrent que « ceux qui ont le plus de chances de survivre sont ceux qui présentent un potentiel initial élevé »... On sera cependant attentif à ne pas aller trop loin dans cette voie, et une certaine prudence est recommandée quant à leur interprétation. Les limites principales, bien connues, sont celles de l'association statistique, toujours sujette à discussion. Tout d'abord, une association, même élevée, ne montre pas dans quel sens s'effectue la liaison : par exemple, le montant des capitaux réunis est-il la cause de la pérennité, ou bien n'est-ce pas parce que le projet est par avance pérenne qu'il attire plus facilement un financement ? Ensuite, une variable positivement associée à la pérennité peut en cacher une autre : le nombre de conseils utilisés par le créateur, pris en compte dans les études de l'APCE (et qui a d'ailleurs cessé d'être une variable discriminante dans les résultats les plus récents), est-il un indicateur de ce qu'il représente au premier abord – le recours au conseil- ou n'est-il pas un révélateur d'une autre dimension, le profil du projet ? Enfin, il faut garder à l'esprit que ces études, ignorant ce qui s'est passé *après* le démarrage effectif de l'entreprise, ne peuvent véritablement expliquer pourquoi certains porteurs de projets réussissent, alors que d'autres, disposant d'atouts comparables et confrontés à des situations similaires, échouent. D'autres approches doivent alors les compléter, comme on va le voir ci-après.

La piste « stratégique »

Cette piste, très fréquentée depuis quelques années, s'impose rapidement à l'esprit. La décision de créer une entreprise, reposant sur une véritable occasion d'affaires, n'est-elle pas éminemment stratégique ? Même s'il s'agit d'une création modeste, deux choix initiaux, celui du secteur d'activité et celui de la localisation de la nouvelle entreprise, présentent les caractéristiques d'une décision de type stratégique : une certaine dose d'irréversibilité, un engagement sur le long terme, des répercussions sur l'ensemble du système de gestion (y compris l'équilibre des documents financiers), les difficultés d'utilisation des méthodes quantitatives comme aide à la décision. Tout créateur d'entreprise, même s'il n'en est pas conscient, fait donc de la stratégie dès le départ de l'initiative, et devrait, cette fois ci en toute conscience, réfléchir en stratège pendant la période de préparation de son projet, comme le montreront les développements de la deuxième partie sur la vision du créateur et sa concrétisation dans un document écrit, le plan d'affaires. Il y aurait de toute évidence intérêt à s'inspirer à cet égard des résultats des travaux sur le lien entre stratégie et performance : y a-t-il en création d'entreprise de « bonnes » stratégies qui mènent plus sûrement à la performance ? Même si la recherche dans ce domaine reste exploratoire, un certain nombre d'axes utiles de discussion peuvent s'en dégager.

Tout d'abord, et contrairement à ce que l'on pourrait penser, les créateurs d'entreprises, lorsqu'on les interroge ou on les observe, montrent *une grande variété dans l'éventail des stratégies utilisées*. L'uniformité n'est pas la règle, et encore moins l'obéissance aveugle à des dogmes de gestion. Par exemple, en présence d'un projet ambitieux et innovant risquant de troubler la quiétude d'une filière déjà en place, le conseil habituellement prodigué est de choisir une stratégie de « niche », en d'autres

termes de ne pas trop se faire remarquer par les grands acteurs du secteur, et de ne pas les attaquer de front. Mais on a pu constater, dans le passé récent, des exemples spectaculaires de réussites entrepreneuriales contrevenant à cette « règle » : tout dépend, en réalité, des caractéristiques de l'industrie dans laquelle on se trouve (en particulier lorsqu'elle est en voie de déréglementation, comme le transport aérien) ; des compétences de l'entreprise nouvelle, qui sont parfois en phase avec la mise en œuvre de stratégies particulièrement agressives ; des « barrières à la riposte » enfin, qui peuvent parfois handicaper les acteurs en place, englués dans des gammes existantes de produits, des politiques de salaires élevés, une culture organisationnelle, qui les empêchent de prendre à temps les mesures de rétorsion qui s'imposent. Peut-on aller plus loin dans l'investigation, et identifier des « stratégies types » d'entrepreneurs, qui regrouperaient ces derniers en fonction des choix effectués au sein de la panoplie des avantages concurrentiels disponibles ? Cela a été réalisé à plusieurs reprises par les chercheurs anglo-saxons, mais le plus souvent en interrogeant des dirigeants de petites entreprises, sans se préoccuper de la date de création de leur firme. On citera ici l'une de ces études, dont les résultats se fondent sur un échantillon constitué uniquement de créateurs, donc rentrant dans le cadre de notre ouvrage. On y retrouve, scientifiquement argumenté, le thème de la variété des stratégies en création d'entreprise (encadré 24).

ENCADRE 24. Existe-t-il des « archétypes stratégiques » en création d'entreprise ?

Afin de répondre à cette question, une équipe de chercheurs américains a interrogé un grand nombre (de l'ordre de 2600) de dirigeants d'entreprises âgées au plus de six ans le jour de l'entretien. Ces entreprises appartenaient à des secteurs d'activité différents (manufacturier, commerce de détail, services, etc), ce choix étant justifié par des arguments méthodologiques que nous ne pouvons reprendre ici. Dans la

tradition des travaux classiques en stratégie, les questions posées portaient sur l'importance relative que le dirigeant accordait à une série d' « attributs stratégiques » susceptibles de favoriser la pérennité de la jeune firme. Une analyse factorielle en composantes principales a permis de regrouper ces attributs en un petit nombre de « facteurs », représentant un accent prioritaire sur tel ou tel élément central de la stratégie choisie (« l'adaptation au marché », « la technologie », « la différenciation du produit », « la localisation », le « service », « le prix »). Dans un deuxième temps, un traitement à base de classification hiérarchique a permis de regrouper les créateurs par « types » (« clusters »), au nombre de six, qui constituent les « archétypes » que la recherche se promettait de mettre en évidence. C'est ainsi que le groupe des « super achievers » met simultanément l'accent sur la plupart des facteurs-clés de succès, alors que son opposé, le groupe des « equivocators », ne met vraiment l'accent sur aucun, attendant peut-être la suite des événements pour se décider de manière plus franche. Les quatre autres groupes se répartissent approximativement en fonction de la préférence qu'ils accordent à l'un des éléments stratégiques de la stratégie cités plus haut. On doit noter également, à l'issue de cette recherche, un essai intéressant visant à situer préférentiellement les groupes stratégiques de créateurs dans tel ou tel secteur d'activité, selon les stades de la « chaîne de valeur » (des activités de fabrication à des activités en contact avec le consommateur final) où ce secteur se situe.

Source : N.Carter, T. Stearns, P. Reynolds, B. Miller, « New venture strategies : theory development with an empirical base », *Strategic Management Journal*, Vol.15, 1994, p. 21-41

Si, comme les résultats de cette recherche tendent à l'indiquer, les créateurs d'entreprises privilégient telle ou telle orientation stratégique en fonction du secteur d'activité dans lequel ils opèrent, c'est qu'implicitement ils font le lien entre le choix de cette orientation et la performance future de leur entreprise. Il restait à prouver statistiquement le lien entre ces choix et la performance, ce qu'ont tenté de faire, malgré la difficulté de la tâche, un certain nombre d'études. On trouvera en bibliographie

deux exemples de ce type de recherche, l'une menée par Chandler et Hanks sur un échantillon de jeunes entreprises manufacturières⁴⁰, l'autre, plus récente, entreprise par Karen Bantel, regroupant par « types » stratégiques un échantillon de 162 firmes « adolescentes » à haute technologie⁴¹, et comparant leur performance en fonction des différentes « configurations stratégiques » adoptées par les groupes. Dans ces deux études, des associations significatives ont été mises en évidence, et un certain nombre d'hypothèses vérifiées. Cependant, on doit noter que le pouvoir explicatif de la stratégie sur la performance reste faible, ce qui peut s'expliquer par deux raisons. Tout d'abord, les choix stratégiques, en création d'entreprise comme pour les firmes établies, ne peuvent expliquer la performance que si certaines conditions sont réunies. En particulier, il faut que soit obtenue une certaine cohérence – un « fit » pour les auteurs anglo-saxons- entre ces choix et des variables de contexte ou reflétant d'autres choix de la part du créateur. Par exemple, il est aujourd'hui admis qu'une stratégie, si judicieuse soit-elle, n'est opérante que si les ressources et les compétences correspondantes ont été au préalable réunies au sein de l'entreprise qui en est le siège. La deuxième raison réside dans la tendance des chercheurs à traiter le problème de manière trop classique, en utilisant des variables ne tenant pas suffisamment compte du fait que les populations étudiées sont des nouveaux venus ayant affaire à des concurrents déjà en place. En d'autres termes, ils n'intègrent pas assez dans leur approche cette vulnérabilité inhérente aux premières années de l'existence de la firme, que nous avons décrite au début du chapitre. La tâche n'est pas cependant impossible, comme le montre une étude déjà citée, et dont pourraient s'inspirer les chercheurs actuels (encadré 25).

ENCADRE 25. La métaphore du « parcours du combattant » (suite) : comment choisir le « terrain » sur lequel se déroulera le combat avec les acteurs en place

Ce combat entre les nouveaux venus et les acteurs en place, déjà décrit dans un encadré précédent (encadré 18), est loin d'être gagné d'avance par le créateur d'entreprise. Raison de plus pour choisir avec soin le terrain sur lequel va s'engager ce combat. Y aurait-il des terrains plus ou moins « fertiles » ou « hostiles » pour un créateur d'entreprise ? Un certain nombre d'hypothèses peuvent être avancées à cet égard, et des chercheurs britanniques ont tenté il y a quelques années de les vérifier. Ils ont donc suivi dans le temps un large échantillon d'entreprises nouvelles, et ont observé leur durée de vie en nombre d'années, variable tenant lieu de mesure de la performance dans cette étude. Dans le même temps, ils avaient identifié, au départ de chaque initiative, un certain nombre de choix importants effectués par les créateurs, dont ils pensaient qu'ils pouvaient, dans un sens ou dans un autre, avoir une influence sur la pérennité de l'entreprise. Ces choix ont été quantifiés sous la forme de variables numériques, de manière à pouvoir tester leur degré d'association avec la performance. Sur une dizaine de variables prises en considération, six se sont avérées déterminantes, dont deux dans le sens positif (variables de terrain « fertiles »), et quatre dans le sens négatif (variables de terrain « hostiles »). Les variables dites « fertiles » sont le fait d'une part, d'avoir choisi de fabriquer *un produit qui s'achète peu souvent*, et, d'autre part, que les consommateurs de ce produit soient très *demandeurs de services relatifs à l'utilisation de ce produit*. On peut penser, en effet, que le choix de fabriquer un produit à fréquence d'achat élevée favorise les entreprises déjà en place, en raison notamment des habitudes prises et des comportements de fidélité à la marque ; quant à l'importance des prestations de services, elle peut avantager un nouveau venu, souvent plus motivé et imaginatif à cet égard que les concurrents déjà installés. Les choix aboutissant à un terrain « hostile » (donc à éviter dans la mesure du possible) sont celui d'une activité demandant *une main d'œuvre très spécialisée*, visant à fabriquer des *produits sur mesure*, et s'adressant à *une clientèle géographiquement dispersée, et que l'on ne peut atteindre que par l'intermédiaire des canaux de distribution existants*. En effet, on peut considérer que la main d'œuvre spécialisée, rare et très sollicitée, sera davantage tentée de rester au service des concurrents en place que de prendre le risque d'aller travailler chez un nouveau venu ; se faire livrer un produit sur mesure constitue également une prise de

risque de la part du client, qui préférera peut-être la sécurité associée à un acteur déjà en place. Le petit nombre et la concentration géographique de la clientèle permettent à un nouveau venu de l'atteindre facilement avec des moyens limités, mais à condition de ne pas être dépendant des canaux de distribution existants, généralement frileux devant l'absence de crédibilité des nouveaux acteurs, dont les produits risquent de ne pas se vendre sur leurs rayons.

Commentaire : les résultats exposés ci-dessus présentent un intérêt certain, du en grande partie au degré d'attention des auteurs de la recherche à la spécificité des problématiques de la création d'entreprise. Trois précautions doivent cependant empêcher le lecteur de les prendre trop à la lettre. Tout d'abord, ils ne concernent que des créations engagées dans la fabrication de produits physiques, à l'exclusion de celles –les plus nombreuses– spécialisées dans les services, ce qui relativise leur portée. Ensuite, l'état de l'environnement et de la technologie change avec le temps, et cela peut altérer le sens même des résultats obtenus. Par exemple, l'avènement du commerce électronique change considérablement la donne en ce qui concerne le handicap d'un nouveau venu devant la nécessité de vendre des marchandises à une clientèle géographiquement dispersée. Enfin, il ne faut pas oublier, et les auteurs de la recherche insistent sur ce point, que l'existence de facteurs handicapants, dits « hostiles », ne signifie absolument pas une *interdiction* de créer une entreprise sous leur bannière. Comme on le dit un peu vulgairement, il faut alors dans ce cas « faire avec », c'est-à-dire imaginer, dans le plan d'affaires, des dispositifs destinés à combler le handicap et finir malgré tout vainqueur de la course de vitesse citée plus haut. Par exemple, face au handicap d'une dépendance très forte vis-à-vis des canaux de distribution, le créateur pourra envisager, dans un premier temps, une stratégie coûteuse, mais provisoire, de marketing direct auprès de la clientèle finale. Si celle-ci est séduite par les propositions du nouveau venu, son « coup de bluff » finira par obliger les distributeurs à stocker son produit, vraisemblablement, puisque le rapport de force a changé, à des conditions plus avantageuses qu'au départ de l'initiative...

Source : d'après M.Hay, P.Verdin, P.Williamson, « Successful new ventures : lessons for entrepreneurs and investors », Long Range Planning, vol. 26, 1993, n°5, p.31-41

La piste « organisationnelle »

Comme les enjeux liés à la structuration de la jeune entreprise seront présentés plus en détail dans la deuxième partie de cet ouvrage, nous nous limiterons ici à quelques propos introductifs. Il ne suffit pas que le créateur ait identifié, ou construit, une véritable occasion d'affaire, rassemblé les ressources exigées pour l'exploiter, et imaginé une stratégie qui donne un axe directeur à l'utilisation de ces ressources. Encore faut-il qu'une structure minimum émerge assez rapidement, pour que soient mis à exécution les choix précédents. En d'autres termes, une personne seule, si douée soit-elle, ne peut suffire, en l'absence d'un collectif, même modeste, de parties prenantes qui, rassemblé autour du créateur, unisse ses efforts pour concrétiser sa vision. Il s'agit, en fait, de convertir l'idée initiale du créateur en une véritable entreprise. Ce passage de l'individuel au collectif résulte d'une alchimie complexe et d'enchaînements dont les mécanismes ne sont pas évidents. Il existe certainement un lien de causalité entre les conditions dans lesquelles s'effectue ce passage et la performance, mais cela reste pratiquement impossible à démontrer par des méthodes quantitatives. Nous sommes en effet en présence de phénomènes complexes et se déroulant dans le temps, à l'égard desquels des recherches à visée de compréhension, privilégiant des méthodologies qualitatives, restent les plus appropriées. On se bornera ici à citer deux d'entre elles, la première concernant des créations d'entreprises assez modestes, la seconde dont les résultats s'appliquent plutôt à des initiatives de plus grande envergure (encadré 26).

ENCADRE 26. Deux exemples de recherches françaises sur le passage de l'individuel au collectif en création d'entreprise

Le premier exemple, issu d'une recherche doctorale, s'intéresse aux conditions dans lesquelles s'effectue le partage de la vision du créateur pendant la période de démarrage de son entreprise. A cet effet, l'auteur a sélectionné neuf cas d'entreprises de création récente, de petite dimension (moins de dix salariés), et de profils variés en ce qui concerne les secteurs d'activité et les trajectoires d'entrepreneurs ayant abouti à la création. La démarche consiste à partir de l'entrepreneur pour se demander si la vision qu'il se fait de sa mission, à laquelle se mêlent ses préoccupations d'avenir personnel, est partagée par les tiers, et donc si un embryon de collectif se met en place. Ces tiers sont de nature variable selon les cas : un des premiers salariés, un associé, ou toute personne impliquée dans le processus de création (fournisseur, partenaire financier). On leur présente les thèmes-clés de la vision stratégique de l'entrepreneur, et on les interroge sur leur degré d'accord avec cette vision, ce qui permet à l'auteur de classer les situations en trois catégories, selon que les systèmes d'objectifs des uns et des autres sont complémentaires, concurrents ou antagonistes. Dans les deux derniers cas, il y a un problème, et la marche en avant ne peut se poursuivre que si se comble peu à peu l'écart entre les visions de chacun. Cela ne peut se faire qu'au prix de concessions de la part de l'entrepreneur, qui doit accepter un effacement progressif de ses préoccupations individuelles au profit du collectif. Afin d'approfondir ce processus, l'auteur a sélectionné deux cas pour une analyse longitudinale, au cours de laquelle ont été dressées à plusieurs mois d'intervalle les cartes cognitives du créateur. La recherche a montré que la transition de l'individuel vers le collectif s'effectuait plus facilement lorsqu'une « réorganisation cognitive » (remise en question de sa vision initiale) se produisait chez le créateur ; au contraire, le partage de la vision ne s'établit pas (avec les réactions négatives que l'on devine de la part des parties prenantes) lorsque l'équilibre cognitif de l'entrepreneur reste inchangé pendant la période.

Dans la deuxième étude, elle aussi fruit d'un travail doctoral, on ne se limite plus à l'examen du transfert de la vision d'un individu –ici le fondateur- vers la collectivité, mais on cherche plutôt à comprendre comment cette vision devient la propriété collective des membres de l'équipe entrepreneuriale. Cet objectif a été accompli au travers d'une étude de cas effectuée pendant une période de plusieurs années au sein d'une jeune entreprise française de haute technologie. Utilisant une méthodologie d'inspiration constructiviste, voire ethnographique, d'un maniement délicat, l'auteur a montré qu'au cours d'une première étape, de multiples interactions personnelles au sein du groupe donnent lieu à des apprentissages individuels de ses membres. Puis peu à peu se mettent en place des « cadres d'interaction », qui sont en quelque sorte des modalités interprétatives donnant du sens aux diverses activités techniques pratiquées par les membres du groupe. Ces cadres restent vulnérables, car susceptibles à tout moment d'être manipulés par une coalition dominante du groupe (on parle alors de processus de « cadrage et de recadrage »). Le processus de structuration s'achève avec la troisième étape, qui voit se pérenniser ces cadres d'interprétation, devenus l'expression de la stratégie collective du groupe, au sein duquel seul l'écho de la voix du fondateur se fait désormais entendre...

Sources : Cécile Fonrouge, « L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique », Revue Française de Gestion, vol.28, n° 138, 2002, p.145-159

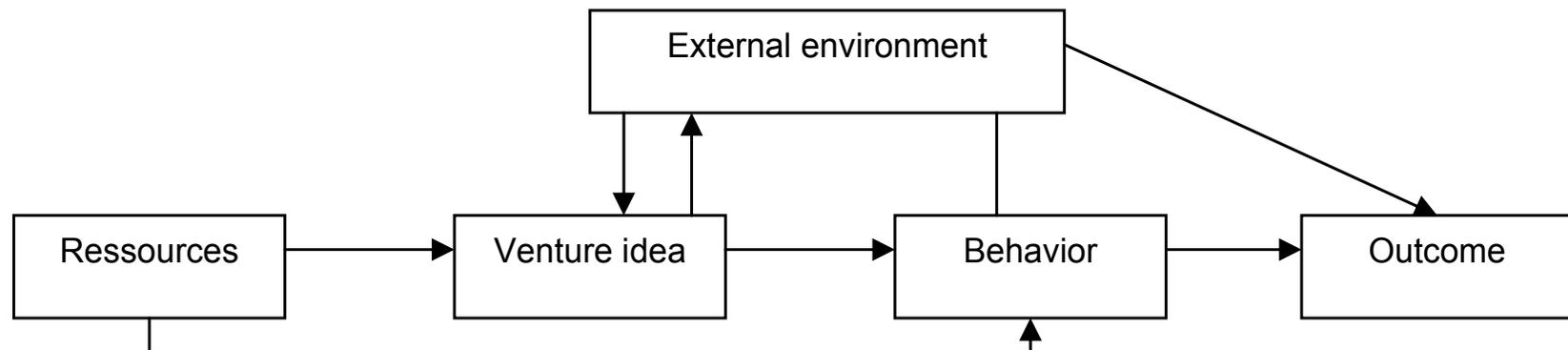
Valérie-Inès De La Ville, « L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités », Revue de l'Entrepreneuriat, vol.1, n°1, 2001, p. 43-59

3.3. La modélisation de la performance en création d'entreprise

Les pistes développées précédemment ne peuvent de toute évidence apporter que des explications partielles à l'objet d'étude de ce chapitre. Une approche plus globale peut tenter de représenter sous la

forme d'un schéma cohérent l'ensemble des liaisons à l'œuvre dans l'explication de la performance en création d'entreprise. On devine que la complexité, voire le caractère chaotique, des phénomènes entrepreneuriaux, les rendent peu propices à l'exercice toujours simplificateur que représente une telle tentative de modélisation, qui doit rester raisonnable quant au nombre et à la nature des liaisons à tester. Les essais qui ont été faits dans ce domaine doivent donc être considérés le plus souvent comme des ébauches, à vocation essentiellement pédagogique, et plus rarement comme des enchaînements rigoureux de liaisons destinées à être validées grâce à l'utilisation de techniques statistiques sophistiquées. Deux illustrations en sont proposées ci-dessous, à des fins de discussion et d'introduction au développement terminal de ce chapitre (fig. 12 et 13).

Figure 12. Un premier exemple de modélisation de la performance en création d'entreprise



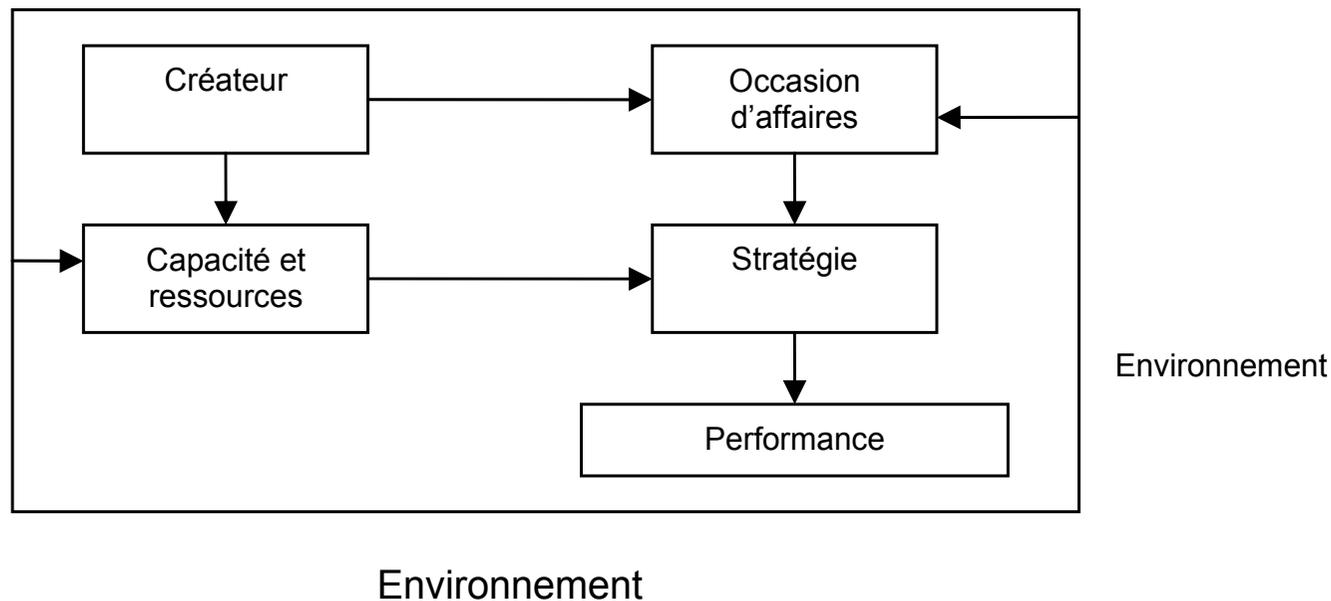
Source : P. Davidsson, « A conceptual framework for the study of entrepreneurship and the competence to practice it », Papiers de recherche du PEG research team, 2003.

Un certain nombre de flèches de liaisons ont été omises afin de simplifier l'exposé. Nous avons conservé les dénominations originales des variables pour ne pas déformer le propos de l'auteur.

La particularité de ce modèle, conçu plutôt comme une contribution à un agenda de recherche que comme une représentation susceptible de vérification statistique, réside dans la place importante accordée à l'occasion d'affaires (« venture idea »), concept sur lequel nous reviendrons en détail au cours de la deuxième partie de l'ouvrage, et dont l'identification et l'exploitation sont pour l'auteur au cœur de toute initiative entrepreneuriale. Cette occasion d'affaires est liée en double boucle avec l'environnement du créateur, car si elle en provient tout naturellement, en retour les caractéristiques de l'environnement auront une influence sur la manière dont l'idée de départ va évoluer et s'affiner à mesure qu'avance le processus de la création. 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 les ressources nécessaires à l'exploitation de l'occasion d'affaires. Suivant en cela le courant stratégique fondé sur les ressources et les compétences (« resource-based view »), l'auteur fournit une liste détaillée de tous les éléments d'actif matériels et immatériels dont une occasion d'affaires a besoin pour se développer. Il est à noter que l'entrepreneur lui-même, dans ce modèle, est considéré comme une ressource (sans doute la plus importante de la liste). Plutôt que d'insister sur l'individu, ses traits de personnalité ou d'autres caractéristiques familiales ou personnelles, c'est son comportement (« behavior ») qui est considéré comme déterminant dans l'issue finale (« outcome ») de l'initiative. On reconnaît ici l'influence de l'école comportementale, qui attache plus d'importance à ce qu'un entrepreneur fait, qu'à ce qu'il est. Par contre, comme il vient d'être dit plus haut, tout ce qui constitue les atouts intrinsèques de cet entrepreneur (connaissances, expérience antérieure de la

filière, capital social, engagement motivationnel) fait partie et s'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 la réussite finale (flèche partant de « ressources » vers « behavior »).

Figure 13. Un deuxième exemple de modélisation en création d'entreprise



Source : G. Chandler et S. Hanks, « Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance » , Journal of Business Venturing, vol.9, 1994, p. 331-349

Les particularités de ce modèle, assez proche du précédent, résident d'une part dans la possibilité offerte d'une validation statistique, et dans l'introduction explicite de la variable stratégique comme facteur de performance d'autre part. Les deux flèches reliant les variables du modèle à l'extérieur nous 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. Comme on l'a déjà indiqué à l'occasion de notre discussion précédente sur la « piste stratégique » de la performance, les auteurs ont cherché à vérifier une série d'hypothèses dérivées du modèle, à savoir que tout d'abord, et toutes choses égales par ailleurs, la performance de l'entreprise nouvelle est positivement associée à la qualité de l'occasion d'affaires (mesurée ici par le niveau d'attractivité du marché qu'elle représente, tel qu'estimé subjectivement par le dirigeant); mais elle est aussi reliée indirectement, par l'intermédiaire de la stratégie, au volume des ressources et compétences diverses rassemblées par le créateur : toute stratégie en effet (reposant sur l'innovation, la baisse des prix, la recherche de la qualité, etc) exige des ressources, à la fois au niveau de leur volume et de leur adéquation (« fit ») à l'axe directeur choisi par le stratège. On se reportera au texte de la recherche pour plus de détails sur la méthodologie utilisée et les résultats obtenus : ceux-ci, bien que modestes au niveau de l'explication globale de la performance, constituent un point de départ intéressant pour des travaux ultérieurs dans ce domaine.

4. COMPETENCES ENTREPRENEURIALES ET ROLE CENTRAL DU DIRIGEANT PENDANT LES PREMIERES ANNEES DE LA CREATION

Au terme des développements de ce chapitre, s'impose à l'esprit une notion, diffuse au départ, mais de plus en plus évidente à mesure que l'on avance dans l'analyse : *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.* Deux remarques d'ordre général seront formulées à cet égard, avant de passer à l'examen de preuves empiriques à l'appui de notre proposition.

Tout d'abord, que recouvre exactement la notion de « compétences entrepreneuriales » ? Nous reviendrons au cours de la deuxième partie de cet ouvrage sur l'importance croissante que les gestionnaires, et notamment les stratèges, accordent au concept de compétences, parallèlement à celui des ressources auxquelles elles sont le plus souvent reliées. On estime, en effet, 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 convenablement activées. Transposée au domaine qui nous intéresse ici, cette préoccupation débouche sur une première définition, proposée par Per Davidsson, des compétences entrepreneuriales : « 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 ». Mais l'auteur, s'appuyant sur son modèle (v. plus haut, fig. 12), fait remarquer que cette première définition ne montre pas suffisamment la relation de cause à effet entre les dites compétences et le résultat final (« outcome ») qui devrait en découler. En effet, un créateur d'entreprise peut connaître le succès à la suite d'évènements 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. D'où la proposition par l'auteur d'une deuxième définition, que nous retiendrons pour notre part : « 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 ».

Une fois posée cette définition, on est en droit de se demander si le lien annoncé avec la performance est acquis, ne serait-ce qu'au niveau des principes. La validité, du moins apparente, du lien 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 intuition. 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. 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 accordé... Mais ces mêmes intervenants 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 donc 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. Après avoir présenté sur le plan méthodologique deux études qui vont dans ce sens (cf. encadré 27), nous en commenterons les résultats les plus saillants, qui serviront de conclusion aux développements de ce chapitre et d'introduction à la seconde partie de l'ouvrage.

ENCADRE 27. Deux exemples d'études mettant 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 ou 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. Le terrain est constitué par des entreprises nouvelles des régions Rhône-Alpes et Midi-Pyrénées, innovantes ou de haute technicité, et ayant obtenu un accompagnement de la part d'organismes financiers, ayant eux-mêmes bénéficié d'une contre-garantie Sofaris. Sur les 42 cas étudiés, 18 ont conduit à la mise en œuvre de la garantie au cours des cinq années qui ont suivi la création, ce qui permet de les classer parmi les E.N.C. « défailtantes » ; dans les autres situations (24 cas), qui n'ont pas donné lieu à la mise en œuvre de la garantie, on classera les entreprises comme « non défailtantes ».

L'accès aux données a commencé par l'examen de l'intégralité des dossiers ayant servi de support aux décisions de financement, et s'est poursuivi quelques années plus tard par une série d'entretiens auprès des créateurs eux-mêmes, mais aussi des organismes financiers ayant suivi chaque affaire. Les résultats de ce terrain sont restitués sous la forme d'analyses intra-cas et inter-cas, avec utilisation de grilles de lecture identiques, quelle que soit l'issue de l'initiative. Ils mettent en évidence un phénomène central, à savoir l'existence d'écarts et de dérapages multiples par rapport à ce qui était prévu dans le plan d'affaires initial et concentrent l'analyse sur la manière –variable selon les cas- dont le créateur ou l'équipe entrepreneuriale réagit. Le fait d'avoir interviewé à part égale des créateurs ayant surmonté les aléas du démarrage et d'autres ayant été moins heureux (d'où la mise en œuvre de la garantie) a permis un très intéressant travail de comparaison qui constitue l'apport central de la recherche.

Source : S. Marion, « L'évaluation de projets de création d'entreprises dans le contexte d'une évaluation financière », Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Lyon III, 1999, 2 tomes. Le tome 2, d'une grande richesse informative, contient le récit détaillé des 42 cas dont les historiques, couronnés ou non de succès, servent de support aux thèses soutenues par l'auteur.

La deuxième étude a porté sur le cas de 27 dossiers de création 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 (sept seulement d'entre elles s'avérant significatives), ce qui permit 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)...

Source : W.Gartner, J.Starr, S. Bhat, « Predicting new venture survival : an analysis of *anatomy of a start-up* cases from Inc. Magazine », Journal of Business Venturing, 1998, vol. 14, p. 215-232

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, que nous pouvons résumer dans les propositions ci-après :

❶ *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.*

Dans l'étude américaine, les prévisions des experts ont été battues en brèche dans près de la moitié des cas, ce qui peut s'expliquer par le caractère relativement superficiel de leur examen des dossiers ; cette difficulté à émettre un pronostic sûr était par ailleurs accompagnée de multiples qualifications

(du type « cette start-up survivra, mais à condition que... ») dont ces mêmes experts accompagnaient leurs évaluations. Dans le même registre, la recherche française, à l'issue des entretiens avec les intervenants financiers, a montré qu'ils ont été très souvent pris de court par la tournure prise par les événements. Par exemple, l'un d'entre eux ayant observé lors de l'ouverture d'un dossier que « la personnalité et l'expérience de Mr D. représentaient un des principaux atouts du projet », reconnaissait quelques années plus tard que « l'impasse était en fait sur l'inexpérience technique de Mr D., ce que nous n'avons pas perçu »... Si des professionnels expérimentés manquent ainsi d'assurance devant les plans d'affaires qui leur sont présentés, c'est sans doute parce que leur tâche est difficile, toute création étant un système en équilibre fragile dont aucune recette ne peut prévoir à coup sûr l'évolution. Cette dernière est sans doute tributaire au premier chef de la manière dont vont s'exercer les compétences entrepreneuriales de l'équipe en place, comme le suggèrent les résultats qui vont suivre.

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.

Un des constats majeurs dégagés par la recherche française est que dans tous les domaines, que ce soit d'ordre technique, commercial ou financier, les sources d'écarts entre prévisions et réalisations sont à peu près les mêmes, lorsque l'on regarde les entreprises non défailtantes ou celles qui ont échoué. Si l'on fait, par exemple, le bilan des difficultés liées au créateur lui-même (problèmes concernant sa sphère personnelle ou ses compétences) ou à son équipe (mésentente entre associés), on

constate qu'elles ont affecté neuf entreprises parmi les dix-huit défailiantes, mais aussi dix sur les vingt-quatre qui ont survécu. La présence en particulier de conflits de pouvoir, lorsqu'elle s'est produite au sein du premier groupe, a entraîné des situations de blocage, en grande partie responsables de la chute finale de l'édifice ; au sein du deuxième groupe toutefois, les conséquences ont été moins dramatiques, résultat du fait par exemple que l'un des créateurs a réussi à remporter la partie de bras de fer qui l'opposait à ses associés, et à racheter leurs parts. Ce thème, moins directement traité par les auteurs américains, n'est pas pour autant contredit par les résultats de leur recherche, notamment lorsque l'on fait le bilan des variables qui se sont avérées discriminantes dans leur étude statistique : sur les sept, on constate que seulement trois sont afférentes aux conditions de départ, peu flexibles par la suite, du projet : taux de croissance du secteur, choix stratégiques de spécialisation et d'une activité compatible avec les ressources financières des fondateurs. A ces facteurs s'oppose un groupe de variables d' « efforts » ou d'apprentissages accomplis en cours de route (pour définir la mission de l'entreprise, identifier et anticiper les réactions de la concurrence, améliorer les relations avec les fournisseurs), auquel s'ajoute l'augmentation du niveau d'aptitude du créateur dans divers domaines de la gestion. Ce résultat renvoie à l'idée, déjà suggérée, que l'issue d'une initiative entrepreneuriale va surtout dépendre de la manière dont vont être traitées par le créateur et son équipe les multiples difficultés communes à toutes les créations...

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.*

Ce « retour de l'entrepreneur », thème récurrent dans les analyses de cas des entreprises non défailtantes de l'échantillon français, ne surprendra pas si l'on replace la création d'entreprise dans le courant théorique de l'entrepreneuriat. Il est confirmé par la lecture de la liste des variables « discriminantes » de l'étude américaine, où on note l'importance de celles qui décrivent ses comportements, mesurés en terme d' « efforts ». La dernière variable associée au succès, mesurant *l'augmentation* des compétences de l'entrepreneur au cours de la période de démarrage, confirme, comme on l'a vu plus haut, le rôle majeur des facultés d'apprentissage et d'adaptation pendant cette phase. Si le créateur d'entreprise n'est pas empêché de les exercer par des obstacles incontournables, son action s'avère souvent décisive, comme le montrent de nombreuses illustrations issues des cas français. Par exemple, on note la faculté qu'a eue le créateur, dans un certain nombre de cas d'entreprises non défailtantes, de générer rapidement un minimum de chiffre d'affaires, quel que soit le niveau de difficultés rencontrées par l'activité principale prévue au départ. Parfois, on assiste à une réorientation drastique de la mission de l'entreprise, comme dans le cas d'une entreprise spécialisée dans le bâchage des camions de transport routier, et qui, face aux résistances des transporteurs devant le nouveau moyen de fixation proposé, réussit en quelques mois à se reconvertir dans la signalétique (panneaux en toile tendue).

Au terme des développements ce chapitre (et de la première partie de l'ouvrage), il est raisonnable de conclure sur la nécessité de renforcer les compétences du créateur d'entreprise et de l'équipe qui l'accompagne. Cet impératif semble s'imposer à toutes les initiatives et à leurs porteurs, même si les données empiriques qui viennent d'être commentées concernent principalement des projets

Verstraete Thierry, Saporta Bertrand, Création d'entreprise et entrepreneuriat, Editions de l'ADREG, janvier 2006 (<http://www.adreg.net>).

relativement ambitieux. La deuxième partie de cet ouvrage, parallèlement et en complémentarité avec les moyens existants (manuels classiques de création d'entreprise, programmes de formation), s'est donné pour objectif de fournir au lecteur un certain nombre de pistes novatrices à cet égard.

En conclusion du chapitre 3

Le chapitre débute par une série de réflexions sur les premières années qui suivent la création d'une entreprise, sans évoquer explicitement la notion de performance, qui sera abordée par la suite. Sont convoquées, pour éclairer le débat, les théories du développement de la firme, qui débouchent sur la question de savoir quand commence et se termine le processus de création, et quelle est la nature des problèmes qui affectent la période de démarrage. La fragilité de la jeune entreprise pendant cette période est soulignée, notamment à l'aide d'une métaphore, celle du parcours du combattant du créateur d'entreprise et de la course de vitesse qu'il doit mener contre les acteurs en place. Le thème de la performance est ensuite traité en détail, en décomposant son analyse en deux sous-ensembles distincts : le problème de son évaluation et de ses méthodes de mesure d'une part, et l'examen de ses principales pistes d'explication d'autre part. Sur ces deux points majeurs, un certain nombre d'apports conceptuels, comme la distinction entre prédiction et explication de la performance, nourrissent la discussion, en utilisant par ailleurs les résultats des principales recherches empiriques sur le sujet. Le chapitre se termine par une présentation du concept de compétences entrepreneuriales, qui semble sous-jacent à tout espoir de réussite en création d'entreprise, comme le suggère l'examen de deux études dont la discussion clôturera la première partie de l'ouvrage.

³⁰ CHURCHILL N. ; LEWIS V. (1983). « Les cinq stades de l'évolution d'une PME », *Harvard L'Expansion*, automne, p.51-63

³¹ GASSE Y. ; CARRIER C. (1992). *Gérer la croissance de sa PME*, Les éditions de l'Entrepreneur, Montréal

³² DESREUMAUX A. (1992). *Structures d'entreprise*, Vuibert

³³ HERNANDEZ E.M. (2001). *Entrepreneuriat – approche théorique*, L'Harmattan

³⁴ Le lecteur se reportera à la section dédiée à cette question dans VERSTRAETE T. (1999). *Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan

³⁵ BARTH I. (2004), « Le coût de l'entrepreneuriat », communication au *troisième Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Lyon,

³⁶ BAUMOL W. (1990). « Entrepreneurship : productive, unproductive and destructive », *Journal of Business Venturing*, p.3-22

³⁷ COURRENT J.-M. ; SAMMUT S. (2000). *Elaborer son dossier financier de création*, Dunod Entrepreneurs

³⁸ R. MAC GRATH (1999). « Falling forward : real options reasoning and entrepreneurial failure », *Academy of Management review*, 24(1)

³⁹ BRUSH C. ; VANDERWERF P. (1992). « A comparison of the methods and sources for obtaining estimates of new venture performance », *Journal of Business Venturing*, p. 157-170

CHANDLER G. ; JANSEN E. (1992). « Founder's self assessed competence and venture performance », *Journal of Business Venturing*, p. 223-236

⁴⁰ G. CHANDLER G. ; HANKS S. (1994). « Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies and venture performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 9, p. 331-349

⁴¹ BANTEL K. (1998). « Technology-based, adolescent firm configurations... », *Journal of Business Venturing*, 13(3)

PARTIE 2

REUSSIR A ENTREPRENDRE

Rappel du sommaire de la partie 2

Chapitre 4. La vision entrepreneuriale : rôle et contenus

Chapitre 5. De l'idée au plan d'affaires

Chapitre 6. Entreprendre en dirigeant

CHAPITRE 4.

LA VISION ENTREPRENEURIALE : ROLE ET CONTENU

Rappel du contenu du chapitre 4

- 1. De la vision en psychologie à la vision en entrepreneuriat**
- 2. Les bases de la vision entrepreneuriale (I) : se positionner vis-à-vis des multiples contextes qui entourent l'entrepreneur et son organisation**
- 3. Les bases de la vision entrepreneuriale (II) : configurer l'organisation impulsée et optimiser les échanges de valeur avec les parties prenantes**
- 4. Les composantes personnelles et sociales de la vision entrepreneuriale**

L'élaboration d'un modèle prédictif de performance reste un exercice périlleux et fournir aux créateurs, ou aux acteurs de l'accompagnement, des recettes automatiques de succès peut parfois relever de la caricature. Néanmoins, les recherches mettent en évidence certains éléments vus dans le chapitre précédent, lequel conclut sur le rôle central de l'entrepreneur. Nous verrons ici que la vision de ce dernier est d'une importance capitale. Quelles que soient les contingences influençant la réussite du projet, la représentation que s'en forge son porteur est une variable non seulement constante, mais que nombre de travaux s'accordent à reconnaître comme majeure. Lorsqu'on se pose la question des

savoirs pouvant être déclinés afin d'aider le créateur à maîtriser son projet, il n'est pas déraisonnable de concevoir ce dernier comme n'existant, à l'origine, que dans l'immatérialité de la pensée du créateur désirant le concrétiser. Sur le plan pratique, le défi est alors d'identifier les composantes génériques d'une bonne vision, c'est-à-dire n'évacuant pas les dimensions importantes servant l'acte entrepreneurial, afin de pouvoir ensuite les opérationnaliser dans un projet concret.

La vision est un concept ayant fait l'objet de recherches dépassant le seul cadre de la création d'entreprise. Le premier temps de ce chapitre, ouvrant la deuxième partie du manuel, fournit les bases conceptuelles de la vision (section 1).

La matérialisation de celle-ci au niveau du créateur d'entreprise peut revêtir un certain nombre d'aspects évoqués précédemment, dont les deux principaux sont extraits de la modélisation du phénomène entrepreneurial présentée dans la première partie de cet ouvrage : la dimension praxéologique de ce modèle insistait, d'une part, sur les positionnements multiples conduisant à échanger avec nombre de parties prenantes et, d'autre part, sur la configuration optimisant l'organisation des affaires, notamment par une déclinaison en politiques fonctionnelles de la stratégie de l'entreprise. Ces deux aspects centraux constituent pour nous la base sur laquelle se construit la vision du créateur d'entreprise, et feront l'objet des développements suivants (sections 2 et 3).

En découle la question de la possibilité effective qu'a le créateur, et plus largement tout entrepreneur, de réaliser les ajustements multiples auxquels il doit procéder afin de rallier à sa vision des possesseurs de ressources pour en faire des parties prenantes : il lui faut pour cela disposer d'un ensemble de compétences, de facultés d'apprentissage et de réseaux relationnels que nous examinerons dans une

dernière section, tout en signalant au passage le rôle que peuvent jouer à cet égard les dispositifs de formation et d'accompagnement en entrepreneuriat (section 4).

1. DE LA VISION EN PSYCHOLOGIE A LA VISION EN ENTREPRENEURIAT

Il est difficile de parler de façon univoque du concept de vision tant les acceptions en sont multiples. On peut tout d'abord s'interroger sur l'utilisation du terme « vision » lui-même. En effet, celui-ci peut revêtir une connotation à l'occasion métaphysique, érigeant la « clairvoyance » de certains entrepreneurs en une faculté échappant à toute forme de rationalité. Nous serons bien loin de cela dans ce chapitre puisqu'en Sciences de Gestion le concept de vision revêt des aspects plus prosaïques. On s'attachera à restituer ceux faisant l'objet d'un relatif consensus dans la communauté scientifique, tout en considérant les différences repérables. Par exemple, on peut distinguer les conceptions résolument idiosyncrasiques (c'est-à-dire que la vision est portée par un individu, par exemple un entrepreneur ayant une certaine représentation de ses affaires), les conceptions collectives (la vision, une fois partagée par les membres d'une organisation l'érigeant en paradigme, est alors un guide à l'action collective) et, parfois, les conceptions ayant une tendance organiciste lorsque la vision est celle de l'organisation (cette dernière acception étant à considérer comme une métaphore, puisqu'il ne s'agit pas de croire que l'organisation ait un « esprit »...).

Pour bien comprendre cette notion de vision, un détour par la psychologie s'impose. Sans entrer dans les arcanes d'une discipline se déclinant en de nombreuses spécialités (psychologie cognitive,

psychologie clinique, etc.), elles-mêmes porteuses de nombreux courants, il s'agira ici de proposer les bases légitimant le travail sur la vision, au risque, certes, d'une nécessaire simplification pour ne pas laisser le non spécialiste (1.1). Il en ressort une évidente analogie avec le monde des affaires, mais paradoxalement et à quelques exceptions près, la littérature spécialisée ne fait que peu référence aux travaux des psychologues.

De tels rappels ne se justifient que s'il est démontré que la vision possède effectivement un poids sur la réussite d'une affaire en démarrage ; or, c'est bien le cas (1.2).

1.1. Les fondements de la vision

Si la vision s'amende par l'action, elle est avant tout ce que les psychologues appellent une connaissance conceptuelle. Les apprentissages et les manières d'aborder les problématiques sont conditionnés par les connaissances conceptuelles qu'ont les sujets. Au sein des connaissances d'un individu, ces concepts lui permettent de comprendre et d'agir. Ils sont ainsi mis à l'épreuve des faits.

En apparence trivial, l'exemple livré par Weil-Barais⁴² est explicite. Si un individu doit distribuer 28 bonbons à quatre enfants, deux types de connaissances conceptuelles peuvent être sollicités. Le premier est le concept de distribution, consistant à donner un à un les bonbons à chacun des enfants jusqu'à épuisement des 28 pièces. Le deuxième est celui de division, où l'individu met en œuvre un opérateur arithmétique pour donner directement à chaque enfant le résultat du calcul, soit $28 : 4 = 7$. Ces deux types de connaissances sont mis à l'épreuve des faits par une distribution effective des bonbons aux enfants et pouvant conduire à des ajustements.

Une connaissance conceptuelle peut aussi concerner un objet. On parle alors plutôt de schéma. « Un schéma est une représentation cognitive qui spécifie les propriétés générales d'un type d'objet, d'événement ou de structure et laisse de côté les détails qui ne sont pas pertinents pour caractériser le type. Un schéma est donc une abstraction qui permet d'assigner à des catégories générales certaines spécifications ... En éliminant les détails, le schéma permet la catégorisation, puis la pensée et l'action fondée sur cette catégorisation » (p. 391). Notons que par catégorisation, les psychologues entendent un processus de classification des objets dans des familles. Par exemple l'objet canari est classé dans la famille oiseau, l'objet maison dans la famille bâtiment, etc. Cela peut poser des problèmes comme l'évoque, non sans humour Umberto Eco⁴³ à propos de l'ornithorynque, mammifère à bec pondant des œufs et inclassable dans une catégorie connue au moment de sa découverte.

Autrement dit, tout individu possède une connaissance conceptuelle des objets, mais aussi des situations passées, présentes et à venir et s'en forge un schéma, sans doute simplificateur et source de biais, mais autorisant l'action (les aspects liés à l'expérience seront abordés par la suite). Par rapport à l'acte entrepreneurial, les schémas sont multiples et se cristallisent dans ce qu'on appelle « vision » en Sciences de Gestion. Ainsi, tout entrepreneur possède une vision agençant en schémas des ensembles de concepts relatifs à ses affaires.

Deux autres notions permettent d'insister sur l'importance du fonctionnement cognitif de l'individu dans ses actions : le raisonnement et l'instanciation. Le raisonnement est une mobilisation des connaissances conceptuelles afin d'envisager des solutions à une problématique. Par contre, dans certaines situations l'individu n'a pas besoin de raisonner, c'est-à-dire qu'il peut passer l'épreuve de la

situation de façon automatique par activation de la mémoire. Comme illustration, prenons un individu sortant un matin pour aller chez son boulanger. Il suit son itinéraire de façon automatique par l'activation de la connaissance mémorisée du parcours. Durant son trajet, il lui est d'ailleurs possible de penser à tout autre chose que le parcours qu'il est en train de suivre, ce qui n'est pas le cas les premiers jours suivant son déménagement : le trajet n'étant pas encore mémorisé, il focalise son attention à trouver ou suivre le bon itinéraire. Dans une activité professionnelle il en est de même et certains actes relèvent de cet automatisme, d'autres pas et appellent le raisonnement. Evidemment, la nature des tâches, par exemple celles confiées à un salarié, n'est pas sans effet sur la sollicitation de l'instanciation ou du raisonnement.

Bastien⁴⁴, sur la base d'un exemple concernant un automobiliste se rendant à un rendez-vous dans une ville qu'il a quittée depuis longtemps, nous dit que dans l'instanciation d'un schéma de connaissance, « il suffit de faire correspondre des éléments précis de la situation (sens interdit, largeur de la chaussée) aux variables (prendre une rue à gauche) que comporte la procédure ». Lorsqu'une entrave surgit, l'individu élabore un nouveau schéma par ce que les psychologues appellent une « conduite de détour », laquelle « consiste à s'éloigner provisoirement d'un but, inaccessible directement, pour y parvenir ensuite à l'aide de conduites intermédiaires ». Dans cet exemple comme par ailleurs le suivant, on peut assez facilement effectuer un parallèle avec des concepts classiques en management, tels que la distinction entre buts et objectifs, les seconds, plus immédiats, étant au service des premiers, plus lointains...

Une conduite analogue est également décrite par Pailhous⁴⁵, dans une expérience menée avec des chauffeurs de taxis parisiens. Il leur a demandé de tracer de mémoire un plan de la ville de Paris. De son expérience, il tire les conclusions qu'il existe une relation entre performances objectives des

chauffeurs et qualité des plans qu'ils savent fournir (cette qualité n'est pas entendue au sens artistique, mais correspond à un rendu correct des espaces au sein desquels le chauffeur est appelé à se déplacer). Autrement dit, la représentation conceptuelle qu'ont les chauffeurs de la ville de Paris n'est pas sans incidence sur leur performance. Outre cette représentation servant de guide aux déplacements, les chauffeurs amendent leur parcours en fonction des difficultés concrètes rencontrées. En se référant aux travaux de Denis⁴⁶, on peut considérer que dans le cas des chauffeurs de taxis, deux sortes d'images mentales sont à l'œuvre :

⇒ une image correspondant à une vue conceptuelle de la ville, sorte de vue aérienne, comme lorsqu'on consulte le plan d'une carte géographique ;

⇒ une image correspondant à une vue directe et concrète de ce qui se passe au sol, c'est-à-dire ce que l'on voit dans l'action en cours.

Ces deux formes de représentation contribuent à la mise en œuvre, selon les expressions des psychologues, de « stratégies de déplacements ». Le programme d'actions résulterait de la vue conceptuelle, la vue directe influant sur les « décisions locales ». Des biais existent, par exemple la surestimation des distances pour les trajets comportant des obstacles matériels ou des angles. D'autres types d'erreurs peuvent intervenir dans cette construction mentale et spatiale, menant parfois à des incohérences, mais dont les sujets semblent s'accommoder. Elles se rectifient par expérience ambulatoire ou prise de connaissance de cartes géographiques.

Comme rappelé plus haut, l'analogie avec le monde des affaires est évidente. En effet, l'image relative à la vue conceptuelle reflète la théorie stratégique du dirigeant, la vue directe de ce qui se passe au sol correspondant au quotidien qu'il vit. La théorie stratégique correspond à ce qu'on appelle

la vision stratégique en management. Pour ce qui est du quotidien, des concepts tels que celui de réflexivité, ou celui d'improvisation, peuvent être convoqués, auxquels nous ferons appel dans de prochains développements.

1.2. La vision au service de l'entrepreneur

En insistant sur l'incidence d'une vision claire et diffusée sur la pérennité des entités, de nombreuses études en sciences de gestion posent les liens entre schémas individuels et représentations collectives ou organisationnelles. En d'autres termes, la vision de l'entrepreneur doit devenir une logique dominante⁴⁷, c'est-à-dire qu'elle doit cristalliser les attentions et les attitudes des salariés pour qu'ils agissent conformément à ce que l'entrepreneur attend d'eux. Elle doit également être érigée en paradigme⁴⁸. Cette dernière terminologie traduit bien l'idée d'une adhésion à la « théorie » stratégique de l'entrepreneur, que cette adhésion soit celle des salariés ou, plus largement, comme nous le verrons plus loin, celle des différentes parties prenantes ou *stakeholders*. En effet, l'entrepreneur doit convaincre des possesseurs de ressources d'adopter et de croire en son modèle d'affaires pour qu'ils deviennent des parties prenantes dont la fidélité dépendra de leur satisfaction durable. Le manuel reviendra, au cours du chapitre suivant, sur la notion de modèle d'affaires ou de *business model*.

Selon une perspective idiosyncrasique, la vision est la représentation du dirigeant, ce que traduit bien cette citation de Warren Bennis et Burt Nanus⁴⁹ : « Pour choisir une orientation, le dirigeant doit d'abord s'être fait une image mentale d'un état futur possible et souhaitable de l'organisation ». Cette

image correspond à la vision de l'entrepreneur relativement aux affaires en cours et à venir. Le terme vision met ici surtout en avant la capacité d'anticipation de l'entrepreneur, autrement dit sa faculté de penser un avenir qu'il va tenter de concrétiser. Qualifier un entrepreneur de « visionnaire » n'a rien de divinatoire et signifie qu'il possède une représentation relativement claire et précise de l'organisation qu'il veut faire naître et de la place qu'il lui attribue dans l'environnement. Une recherche empirique de Jean-Marie Nkongolo-Bakenka, Gérald d'Amboise et Bernard Garnier⁵⁰ a montré l'influence positive de cette clarté sur les profits des entreprises de leur échantillon.

Louis-Jacques Filion souligne la nécessaire cohérence devant exister entre les niveaux de ce qu'il appelle la vision centrale de l'entrepreneur. Au sein de cette dernière, il distingue une dimension externe correspondant à la place que le dirigeant veut voir occuper par ses produits ou services sur le marché, et une dimension interne concernant le type d'organisation à mettre en place pour soutenir la réalisation de la vision centrale externe⁵¹. L'auteur propose la définition suivante de la vision : *une image, projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir*. Ainsi, la vision appelle l'organisation pour l'atteinte du futur désiré, l'organisation appelant, quant à elle, l'action collective.

Afin que l'organisation puisse se rapprocher du futur désiré par l'entrepreneur, il semble nécessaire que chacun de ses membres connaissent l'essence, le noyau, ou les bases des affaires envisagées. Il nous semble que le concept de *business model* puisse être alors convoqué, ce que nous ferons lorsque l'occasion nous sera donnée de procéder à la distinction entre *business model* et *business plan*.

Dans un cadre entrepreneurial, la connaissance des bases du business pose la question du passage de l'individuel au collectif. Autrement dit, comment faire partager la vision de nos affaires à nos salariés,

plus largement à nos partenaires ? Pour que les membres d'une équipe suivent un leader, encore faut-il que ce dernier possède une vision claire et accessible. C'est à celle-ci que les salariés vont se raccorder car elle constitue un guide pour l'action, et comporte des valeurs à partager. Autrement dit, il faut pouvoir toucher les salariés en leur communiquant la vision. James Collins et William Lazier⁵² utilisent les expressions *Touch the Spirit* et *Touching People's Spirit* pour décrire ce phénomène de déclinaison de la vision, pour que celle-ci devienne véritablement partagée dans l'organisation, en fait, pour qu'une vision idiosyncrasique devienne un concept organisationnel ou un paradigme guidant les membres de l'organisation. La vision offre du sens. On rejoint la conception de la stratégie comme une perspective, c'est-à-dire comme un système de construction de sens permettant à ses acteurs d'agir collectivement, de façon cohérente et orientée⁵³.

Pour autant, il ne faut pas sous-estimer le risque pour le leader de vouloir imposer à tout prix sa vision. La recherche de Nkongolo-Bakenka, d'Amboise et Garnier a montré, en contexte PME, que l'effet en serait négatif sur la performance. Un entrepreneur trop occupé à contraindre ses salariés peut abusivement mettre en place de lourdes procédures, notamment de contrôle (on se réfèrera à la crise de contrôle évoquée par Larry Greiner). Il doit convaincre ses salariés pour emporter leur adhésion au projet devenant ainsi véritablement collectif. A cette condition, on peut aller jusqu'à parler de vision organisationnelle, avec toutes les précautions qui s'imposent pour ne pas sombrer dans un organicisme caricatural. Par exemple, il ne faudrait pas postuler l'existence d'un isomorphisme conceptuel entre schéma cognitif individuel et schéma cognitif collectif⁵⁴. Si l'analogie possède des vertus pédagogiques, l'identité de nature est dangereuse⁵⁵.

Quelle que soit la perspective retenue, idiosyncrasique ou organisationnelle, la vision est reconnue comme essentielle pour atteindre le futur désiré, ce que traduisent bien les citations suivantes, montrant les liens entre vision et stratégie :

- « la stratégie est une configuration voulue du futur de la firme »⁵⁶ ;
- « la vision stratégique est une dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise »⁵⁷.

Henry Mintzberg n'hésite pas à considérer la vision comme plus importante que la planification formelle, à laquelle l'activité stratégique a trop souvent cédé, notamment dans les organisations larges, complexes et fortement diversifiées⁵⁸. Le caractère intangible de la vision peut déranger les adeptes des processus formels, mais, toujours selon Mintzberg, sans vision, ou sans image, pas de stratégie. A l'évidence, le manque d'imagination et d'intuition nuit à la construction d'une vision et certains individus sont mal à l'aise avec ce concept. Le recours aux procédures peut alors constituer une façon de compenser une déficience de la dimension heuristique. Il ne s'agit pas de bannir les démarches analytiques, mais de reconnaître l'importance d'un guide cognitif pour l'action, comme le souligne la distinction entre les deux démarches, mise en évidence ci-après (encadré 28) :

Encadré 28. Les deux catégories d'outils et de démarches stratégiques : analytiques et heuristiques.

La visée des outils et des démarches stratégiques est de conduire le raisonnement. Ceux-ci peuvent se distinguer en deux catégories.

La première est qualifiée d'analytique. Elle adopte une conception rationnelle, linéaire et systématique du processus de décision stratégique. On y rangera les conceptions déterministes inscrits dans la théorie du

cycle de vie de la firme ou du produit ; le phénomène d'expérience stipulant que le coût d'un travail répété décroît d'un pourcentage fixe chaque fois que le volume de production double ; les méthodes d'analyse de portefeuille d'activités (BCG, Mc Kinsey, etc.) ; etc. Tous ces outils ou démarches présentent l'avantage d'une certaine rigueur dans le raisonnement sous réserve, bien évidemment, d'adhérer au référentiel théorique qui leur est souvent sous-jacent.

La seconde est qualifiée d'heuristique. Elle fait appel à l'intuition, à l'expérience, à l'imagination et au jugement des acteurs sollicités pour aider à la formulation stratégique. De nature plus qualitatifs et prospectifs, les outils et les démarches recourent aux méthodes graphiques ou de créativité pour collecter les données ensuite traitées par les stratèges.

Source : d'après Alain Desreumeaux, « Stratégies », Dalloz, 1993

Tout entrepreneur a évidemment intérêt à se révéler bon stratège. Force est toutefois de constater les faiblesses des porteurs de projet dans ce domaine. Deux questions se posent au formateur ou à l'accompagnateur :

- que doit contenir *a minima* une vision stratégique pour que celle-ci guide correctement le créateur ?
- comment l'aider à mettre au point cette vision stratégique ?

La seconde question trouvera une proposition de réponse dans le chapitre 6, à l'occasion de nos développements consacrés aux techniques de cartographie cognitive. Les deux prochaines sections traitent celle du contenu proprement dit de la vision, lieu naturel de croisement entre entrepreneuriat et management stratégique.

2. LES BASES DE LA VISION ENTREPRENEURIALE (I) : SE POSITIONNER VIS-A-VIS DES MULTIPLES CONTEXTES QUI ENTOURENT L'ENTREPRENEUR ET SON ORGANISATION

Les recherches empiriques scrutant l'univers cognitif des entrepreneurs afin d'en tirer des enseignements sont rares et se focalisent sur des aspects méthodologiques. Ici, en nous appuyant sur la modélisation du phénomène entrepreneurial citée plus haut, le propos prendra le risque d'être plus normatif.

L'entrepreneur et l'organisation qu'il doit impulser se positionnent dans des environnements multiples, que l'on regroupera ici en deux catégories :

- le macro-environnement ou l'environnement général (2.1) ;
- le micro environnement, que l'on décomposera, d'une part, selon les domaines d'activité, les marchés et les concurrents (2.2) et, d'autre part, les parties prenantes (2.3).

Ces deux catégories sont régulièrement évoquées en stratégie. Dans la mesure où nous considérons que des qualités de stratèges doivent exister chez celui qui entreprend, il n'est pas surprenant de retrouver ici des fondamentaux sur lesquels il y a consensus. Comment ne pas inciter un créateur d'entreprise à appréhender l'environnement général de ses affaires, à étudier ses concurrents et ses parties prenantes, etc. ? Historiquement par ailleurs, il faut voir la stratégie comme un domaine de recherche et d'application ayant initialement eu comme objectif d'apporter des méthodes et des outils aux entrepreneurs, comme en témoignent les premiers textes issus de la célèbre *Harvard Business School*.

Si la littérature et les praticiens parlent souvent d'environnement, nous préférons le terme de contexte parce qu'il répond mieux à l'imbrication de l'organisation dans le système social plus vaste l'entourant, alors que le terme environnement renvoie le plus souvent à ce qui est extérieur à l'entreprise. Dans notre conception, l'affaire lancée donne lieu à l'impulsion d'une organisation s'imbriquant à la structure sociale dont elle fait partie. L'autonomie de cette organisation est le reflet de considérations juridiques (réponse aux deux principes du Droit : propriété et responsabilité) et de réalités perceptibles (actions menées par les membres liés à l'organisation par un contrat de travail ou un mandat de direction ou de représentation). Le terme contexte présente en outre un autre avantage, celui d'intégrer des situations où le temps, l'histoire, la culture, etc. peuvent prendre place. Il évoque enfin la multiplicité des configurations d'acteurs possibles, parties prenantes ou concurrentes, interagissant avec le phénomène impulsé.

Par commodité, nous utiliserons toutefois indifféremment et parfois simultanément les deux terminologies.

Certains des éléments de contexte peuvent contraindre les stratégies et les formes organisationnelles, mais jamais totalement, même lorsque leur poids est fort. Il ne s'agit pas de verser dans les thèses déterministes. Croire en l'entrepreneuriat pourrait d'ailleurs conduire à penser l'inverse, à savoir qu'un pouvoir discrétionnaire autoriserait l'entrepreneur à imposer ses vues. Là encore, on ne peut que rarement être capable de rendre l'environnement totalement congruent à la représentation qu'on s'en fait. Il est plus raisonnable de penser que certains environnements sont plus malléables que d'autres, d'où l'importance de prendre la précaution d'analyser les contextes au sein desquels un business est envisagé⁵⁹.

2.1. Les contextes du macro-environnement

Nous avons affaire ici à des facteurs généraux susceptibles d'influer sur le devenir des affaires. Le macro-environnement est constitué de cinq dimensions clés, à évaluer sur un territoire géographique plus ou moins large selon la dimension spatiale couverte par les activités de l'entreprise ou celles des concurrents susceptibles d'affecter un fonctionnement plus local.

❶ La première de ces dimensions est socio-économique. Elle comporte les éléments de conjoncture économique, sociale et démographique. Très concrètement, on y relève par exemple les facteurs tels que le taux d'inflation, l'évolution du pouvoir d'achat, les échanges internationaux, des éléments de croissance, la concentration des entreprises, la pyramide des âges, l'évolution de la population (croissance ou déclin démographique), le climat social, la mondialisation des affaires, etc. La couverture géographique de cette dimension est variable. Il peut s'agir du pays dans lequel on s'implante, du monde tout entier, d'une région circonscrite à un territoire rural, etc. La question démographique y est consubstantielle car il faut pouvoir puiser au sein de ce territoire des ressources humaines dotées des compétences requises.

❷ La deuxième dimension sera dénommée « contexte institutionnel ». Outre toutes les institutions formelles avec lesquelles l'entrepreneur peut composer (Ordre des experts-comptables, ANVAR, CCI, organismes de formation, d'accompagnement ou de conseil...), en empruntant, et certes en détournant quelque peu la terminologie du chercheur en sociologie néo-institutionnelle⁶⁰, on peut y distinguer des éléments matériels ou immatériels regroupés en trois catégories :

- l'institution cognitive correspond aux conventions et aux modes de pensée conduisant aux comportements attendus. Pour les entrepreneurs, il peut y avoir, par exemple, dans un environnement donné comme par exemple un secteur d'activité, une manière de se comporter relativement respectée par les acteurs.

- l'institution coercitive légifère et décrète, voire sanctionne afin de réguler les activités au sein d'un environnement. Exemples : l'administration fiscale, les tribunaux nationaux et internationaux, les lois, le plan comptable, etc.

- l'institution normative érige, comme son nom l'indique, des normes. Elle ne sanctionne pas, mais écarte les acteurs ne se pliant pas aux normes. Exemples : normes de qualité (types ISO), de communication financière, accord technologique (comme le VHS), etc.

③ La troisième dimension est technologique. Pris dans son sens large, le caractère technologique englobe la dimension recherche. La valorisation économique des travaux de recherche et leur transfert vers l'exploitation commerciale ne concernent pas que les sciences dites « dures » (physique, chimie, informatique, etc.), mais aussi les modes de gestion ou de coordination, voire les modes de paiement. Exemples : niveau de la recherche fondamentale, coopération recherche-industrie, brevets, procédés de fabrication, mode de gestion, mode de paiement (CB, mode de paiement sur internet par surtaxe téléphonique, etc.).

④ La quatrième est culturelle. Tout environnement, qu'il s'agisse d'une nation, d'une région, voire même d'un secteur d'activité, hérite d'une histoire et d'une culture appelée à évoluer. Exemples :

niveau d'éducation, art, mœurs, émancipation de certaines catégories d'acteurs, recherche de sécurité, etc.

⑤ La cinquième dimension est écologique. Elle prend une importance croissante, notamment avec la diffusion et l'exploitation de la notion de développement durable. Exemples : respect de l'environnement, pollution, exploitation de certaines matières premières, aspects climatiques, respect des individus et de leurs droits, etc.

Entreprendre suppose d'apprécier ce macro-environnement et de tenter d'anticiper son évolution. Que la perspective soit régionale, nationale ou internationale, tout projet compose avec les cinq dimensions évoquées précédemment et dont les frontières sont évidemment poreuses. L'analyste doit en repérer les risques sous-jacents et les interpréter autant comme des barrières que comme des incitations à entreprendre.

2.2. Les contextes du micro-environnement : domaines d'activité, concurrence et approche par les ressources

Les domaines d'activité correspondent aux activités génériques de l'entreprise. En management stratégique, ils portent le nom de DAS (pour « domaine d'activité stratégique »), alors qu'en économie industrielle on préfère l'expression « secteur d'activité ». Sans substituer le présent ouvrage aux manuels de stratégie vers lesquels se tournera le lecteur pour compléter ses connaissances en la

matière, nous livrons ici quelques enseignements classiques et incontournables de cette conception qui tend à être remise en cause. Les problèmes proviennent de la difficulté de croiser le concept de DAS avec la délimitation de la sphère concurrentielle. L'approche par les ressources permet de combler cette apparente lacune, comme nous le verrons à la fin de ce paragraphe.

Pour cerner les DAS, la segmentation stratégique procède par découpage puis regroupement sur la base de facteurs identifiés comme pertinents. Par exemple, un ensemble de produits donnés, vendus par le même circuit de distribution, émanant des mêmes concurrents, utilisant des ressources identiques, etc. peuvent être les caractéristiques permettant de circonscrire un DAS. Généralement, le couple produit-marché, voire le triptyque produit-marché-technologie permettent de procéder à cette segmentation, qui compose également et évidemment avec la dimension spatiale (perspective locale, nationale, internationale). Par exemple, Derek Abell et John Hammond⁶¹ proposent de situer le besoin couvert ou la fonction remplie par le produit, de cibler le marché en pointant la clientèle visée sur la base de critères relevant de ce qu'on peut raisonnablement qualifier de marketing (localisation de la clientèle, niveau de revenu, catégorie socio-professionnelle, etc.) et d'apprécier la technologie nécessaire ou utilisée pour permettre à la fonction remplie de servir effectivement son marché ou de le rencontrer. Ces trois dimensions font apparaître de multiples possibilités en matière de positionnement. Pour l'illustrer, prenons le cas de la micro-informatique (encadré 29).

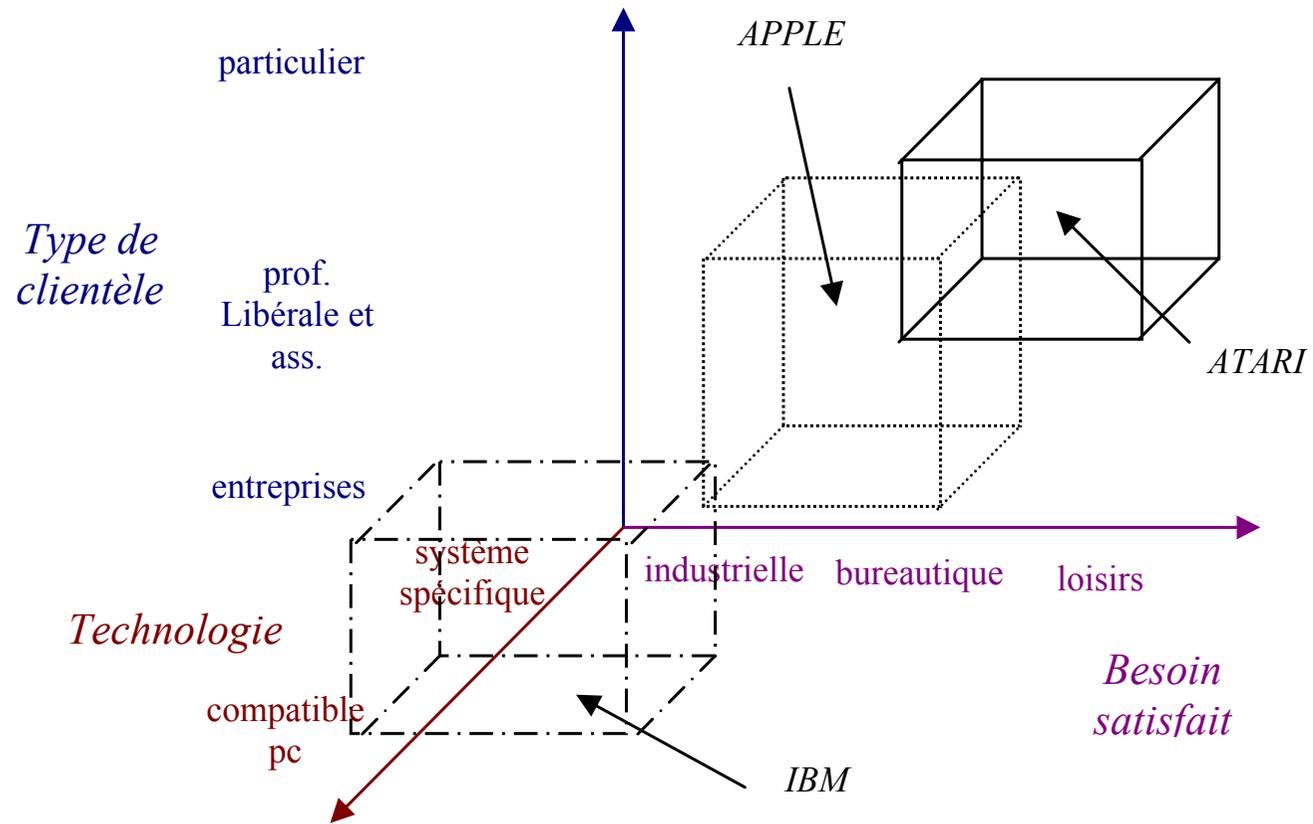
ENCADRE 29. Exemples de DAS dans la micro-informatique.

En 1988, Atari (qui n'existe plus aujourd'hui en tant que tel) commercialise un micro-ordinateur (ATARI 520 ST) pour une clientèle de particuliers attirés par les Macintosh d'Apple, mais trop chers pour eux. Atari, fort de son expérience dans le domaine du jeu, perce sur ce créneau en attirant nombre de développeurs à fournir un vaste catalogue de logiciels de divertissement. Atari se rapproche du marché des professions libérales ou assimilés en développant des logiciels bureautiques performants (traitements de texte, PAO, et même DAO notamment dans le domaine de l'architecture), à l'instar du fameux traitement de texte « Rédacteur », adopté entre autres par le journal La Voix du Nord qui équipa ses postes d'écrivains d'articles avec ce type de matériel.

Apple jouait la carte du haut de gamme et combinait la haute technologie avec la simplicité d'utilisation (Atari s'est par ailleurs inspiré de l'interface du Macintosh). Apple développait avant tout des logiciels bureautiques, mais aussi des applicatifs spécifiques pour les professions libérales, par exemple dans le domaine médical. Un logiciel de base de données comme 4D© (sous-entendu 4^e dimension), développé originellement par un français, permettant le développement d'applications de gestion à l'interface soignée, n'est pas étranger au succès rencontré par les Macintosh.

IBM offrait des configurations pouvant se connecter aux mini-ordinateurs ou à ses gros systèmes. L'entreprise souscrit à la comptabilité du système d'exploitation Microsoft. Elle empiète sur les applications bureautiques.

La figure présentée ci-dessus montre les différents positionnements adoptés par les concurrents. Evidemment, l'évolution des marchés va conduire les « blocs » à se mouvoir au sein de l'espace dessiné par les trois axes. Atari va viser de plus en plus les aspects professionnels (en sortant des machines dédiés), en négligeant les aspects ludiques qui lui avaient conféré des heures de gloire. Vouloir casser cette image ludique afin de percer dans le milieu professionnel ainsi qu'une structure de coûts non maîtrisée, vont conduire l'entreprise à la faillite. Elle avait pourtant réussi quelques opérations marquantes, à l'instar du marché de l'édition, avec la société La Voix du Nord.



L'accessibilité du système d'exploitation de Microsoft (bien que contesté par sa complexité et ses « bugs »), l'ouverture technologique des produits, une structure de coût maîtrisée donnant des

opportunités vont conduire de nombreux développeurs à détourner l'utilisation professionnelle des compatibles PC vers une utilisation plus ludique. Aujourd'hui, les meilleurs jeux tournent sous Windows sur compatible PC. Ainsi, paradoxalement, le compatible doit sa notoriété actuelle par un glissement du positionnement intégrant le jeu, et les meilleurs logiciels du genre exigent des machines puissantes pour fonctionner correctement.

Bien que la dissociation soit nécessaire à des fins d'analyse, l'exemple ci-dessus montre les interactions fortes liant les considérations stratégiques aux aspects marketing. Ces interactions sont les fondements liant DAS et marché. Il reste à nuancer le concept de « DAS » par quelques critiques, la première trouvant sa source dans sa conception relativement déterministe. Avec le modèle SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), qui n'est pas dénué de bon sens, l'entreprise doit analyser prioritairement l'environnement externe, à savoir le marché, pour y relever des opportunités d'affaires et y repérer les menaces susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs et des buts qu'elle s'est fixés. En interne, c'est-à-dire au sein de son organisation, elle identifie ses forces et ses faiblesses. En croisant l'analyse interne et l'analyse externe, les stratèges doivent cerner les zones de congruence (le « *fit* ») pouvant être exploitées par l'entreprise. Les valeurs et les préférences des dirigeants font le reste, c'est-à-dire permettre la décision finale sur la base du diagnostic stratégique. Cette démarche vise essentiellement à adapter l'entreprise à son environnement, et non l'inverse. Or, en fonction de la malléabilité de l'environnement, cette relation inverse est envisageable. Dans l'approche par les ressources (RBV, pour *Ressource Based View*), plus récente en stratégie, l'entreprise développe des compétences qu'elle impose au marché. Il s'agit ensuite de trouver le marché le plus sensible à ces compétences. Dès lors, la pertinence du concept de DAS peut être

discutée, puisqu'une entreprise établie peut voir son marché conquis par un concurrent (n'étant pas *a priori* perçu comme tel). L'encadré suivant rappelle les fondements de la RBV et en livre *in fine* une illustration concrète (encadré 30) :

Encadré 30. La *Resource-Based View* (approche par les ressources)

On attribue généralement les premiers écrits portant sur les ressources à Edith Penrose⁶². Selon cet auteur, dans le cadre de la construction d'une trajectoire stratégique, ce qui importe, c'est la perception qu'a l'entrepreneur de l'environnement (donc de sa position concurrentielle) combinée aux possibilités productives de sa firme. En quelque sorte, la vision du dirigeant tient une place centrale et la demande du marché est une affaire de perception conditionnée par les ressources pouvant être mises en œuvre. La firme se définit par ce qu'elle sait faire⁶³. Birger Wernerfelt⁶⁴ définit une ressource comme un actif tangible ou intangible (capital financier, capital relationnel, expertise de salariés, talents managériaux des décideurs, ...), dont la firme dispose de façon plus ou moins permanente. La mobilisation des ressources de la firme et la capacité de celle-ci à les coordonner servent la réalisation des activités permettant l'atteinte des objectifs. Les routines et les processus correspondants s'améliorent par l'apprentissage et par la diffusion des savoir-faire dans l'organisation. L'utilisation d'une compétence la renforce et il devient difficile pour une firme concurrente d'imiter un savoir-faire bâti sur l'expérience.

Les compétences deviennent alors un concept clé de la stratégie, puisque la firme propose au marché ce qu'elle fait de mieux (*core competencies*). Il faut alors considérer toute firme comme une collection unique de ressources sur lesquelles la stratégie se fonde pour prendre des avantages compétitifs. Encore faut-il faire de ces ressources ou de la capacité à les combiner une véritable compétence, laquelle doit être valorisable, rare, coûteuse à imiter et non substituable⁶⁵. Une ressource est valorisable parce qu'elle permet de contrer les menaces et d'exploiter les opportunités. Elle est rare si elle est possédée par peu de firmes et coûteuse à imiter s'il est nécessaire, pour qui ne la possède pas, d'engager de substantiels moyens avant de parvenir à maîtriser le savoir-faire correspondant. Enfin, une ressource ne peut être

effective que si elle ne peut pas aisément être remplacée par une autre. Les compétences s'inscrivent dans les routines organisationnelles mais n'écartent pas la capacité à improviser pour éviter de sombrer dans une trajectoire rigide. Les compétences se dynamisent également par l'apprentissage et l'incorporation de ressources nouvelles (y compris par exemple la venue de nouveaux salariés dotés de connaissances et d'expériences nouvelles). Il n'est pas facile de mesurer ces attributs, puisque la démarche suppose de connaître dans quelle mesure la concurrence possède les ressources concernées⁶⁶.

Dans ce cadre, la réflexion stratégique accorde une place centrale à l'analyse interne pour identifier les compétences de la firme. Le diagnostic stratégique révèle ce que l'entreprise peut faire, scrute ensuite dans l'environnement les secteurs dans lesquels ces compétences peuvent être le mieux valorisées. Le concept de DAS devient alors discutable puisque la firme ne part pas d'une analyse externe pour apprécier sa faculté à s'adapter au marché, mais bâtit une expertise pour ensuite choisir les environnements les plus aptes à échanger avec elle la valeur qu'elle sait dégager. On constate alors l'irruption d'entreprises investissant des marchés où on ne les attendait pas, avec parfois des alliances entre firmes couplant leurs compétences. Le numérique, où désormais s'intègrent l'informatique, l'image et le son, en est un bon exemple (voir les stratégies de firmes comme Hewlett Packard, Canon, etc.).

La question reste ici de savoir si une entreprise en création ou jeune est à même de recevoir les enseignements de la théorie par les ressources, alors que compétences riment le plus souvent avec expériences. Il semble que oui pour au moins deux raisons. Premièrement, les créateurs entreprennent souvent sur la base d'expériences acquises lors d'une activité professionnelle antérieure. Ensuite, en mettant un accent particulier sur l'architecture d'un savoir-faire interne, la RBV sensibilise le créateur aux compétences à développer pour construire son avantage compétitif, lequel découlera de sa capacité à créer ou à transformer un contexte d'affaires pour qu'il lui devienne profitable. Ainsi vue,

toute perspective stratégique associe l'apprentissage à la définition des buts et remet partiellement en cause les logiques d'adaptation de l'organisation à l'environnement mais sans pour autant rejeter totalement la notion de *fit*. Si, comme finalité stratégique, la position compétitive reste pertinente, elle vaut davantage par les compétences qu'a su offrir la firme, que par sa capacité à savoir répondre à une demande supposée mesurable. On pourrait, ici et aussi, convoquer le concept d'*enactment*⁶⁷ ou de mise en scène que la première partie de l'ouvrage a abordé.

Si les réorientations stratégiques s'avèrent parfois nécessaires, elles sont bien souvent coûteuses et risquées, alors que la firme est généralement absorbée par un effet d'inertie dicté par les conditions initiales de son émergence, comme le décrivent les perspectives évolutionnistes.

En conclusion, tout créateur d'entreprise se posera un ensemble de questions en apparence simples, mais pourtant cruciales :

- de quelles ressources ai-je besoin ? y répondre cible les parties prenantes potentielles car il s'agira de transformer les possesseurs de ces ressources en *stakeholders*, dont la théorie est présentée un peu plus loin dans le chapitre.
- quelles ressources vais-je maîtriser, ou quelles sont celles dont je vise une maîtrise parfaite ?
- puis-je, et comment, transformer ces ressources en véritables compétences (en référence aux principes de rareté, de valeur, de coût et de non substituabilité) nécessaires à l'obtention d'un avantage compétitif durable ?
- quels sont les marchés où ces compétences sont ou seront les plus appréciées, donc où elles auront le plus de valeur ? L'approche par les facteurs clés de succès, bien connue des gestionnaires, peut utilement compléter la RBV, malgré son caractère résolument déterministe ; il est toutefois possible, comme nous le verrons plus tard, de l'adapter aux exigences stratégiques actuelles. Pour l'instant, le

lecteur considèrera qu'il ne faut pas oublier de relever ce que les marchés semblent poser comme exigences pour réussir.

La jeune entreprise a déjà été présentée dans la première partie de cet ouvrage comme éminemment fragile, mais elle possède en revanche des particularités dont il est possible de tirer profit. En ce sens, les compétences composent avec le cycle de vie de la firme. Quand le projet est correctement travaillé, une jeune entreprise naît pour apporter une valeur qu'elle croit attendue, ou susceptible d'être perçue puis consommée par des parties prenantes ayant été convaincues.

Le concept de domaine d'activité, ainsi mis en cause par la RBV, garde-t-il sa pertinence dans le cas de la création d'entreprise ? Nous répondons par une double affirmation. Demander à un créateur d'entreprise de cerner son domaine d'activité l'oblige à relever les attributs essentiels de ses produits ou services, les différentes technologies mobilisables, ses clients (son marché et plus précisément sa cible), à étudier ses concurrents, etc. Peu importe que le concept serve ensuite la construction d'un portefeuille d'activités dont on apprécierait les synergies. De toute façon, dans la plupart des cas, une seule activité est lancée. Par contre, le concept mérite quelques amendements par rapport à son acception originelle pour être adapté à la fois aux pratiques stratégiques actuelles et au cas de la création d'entreprise. A ce titre, les principes liés à la segmentation peuvent utilement être mobilisés, en distinguant la segmentation stratégique de la segmentation marketing. La première cerne les activités de l'entreprise en les divisant par technologie, marchés et concurrents, alors que la seconde se concentre sur l'une d'entre elles en s'intéressant aux consommateurs et en les regroupant par catégorie. Par analogie avec une carte de bataille (la stratégie est issue de concepts militaires), la carte du stratège est au 1/10.000^e alors que la carte du marketer est au 1/1.000.000⁶⁸.

La concurrence, enfin, fait l'objet d'une analyse particulièrement soignée dans la réflexion stratégique. De toute évidence, il paraît difficile de pouvoir déployer les stratégies fonctionnelles (en l'occurrence la stratégie marketing) sans avoir préalablement positionné l'entreprise dans son contexte concurrentiel.

Bien que contestable par certains aspects, l'analyse sectorielle de Michael Porter afin d'apprécier l'intensité concurrentielle est d'une utilisation relativement bien reçue des créateurs d'entreprise auprès desquels ils nous a été donné de distribuer conseil, voire accompagnement (pour une illustration, v. encadré 31).

ENCADRE 31. Un exemple d'utilisation de l'analyse concurrentielle de M. Porter en création d'entreprise : le marché des ULM (engins volants ultra légers motorisés)

Retraité de l'Aérospatiale, Monsieur Normand avait mis au point en 1994, après la construction de deux prototypes, un modèle d'ULM performant et économique. Ce modèle multi-axes présentait, grâce à l'introduction d'une poutre innovante ayant fait l'objet d'un brevet, l'avantage de pouvoir être décliné sous la forme d'une gamme complète, à un prix se rapprochant de ceux des modèles dits pendulaires, moins coûteux mais plus rustiques. La mise en place d'un tel projet de création d'entreprise demandant des ressources substantielles en raison de son caractère industriel, Monsieur Normand se trouvait encore à un stade de recherche de financement.

Sans rentrer ici dans les détails d'une telle initiative, la question posée est de savoir si une analyse sectorielle, menée à partir du modèle portérien, permet de se faire une opinion sur les chances de succès d'un nouveau venu dans cette industrie. En France, c'est au début des années 1980 que s'était dessiné le marché de l'ULM, principalement à partir de l'importation de modèles américains. Il faudra plusieurs années pour voir apparaître une offre française, faite de petites PME proposant des modèles souvent

hétérogènes car issus généralement des compétences d'ingénieurs apportant chacun leurs solutions et améliorations. A l'époque du cas, le parc de machines était évalué à environ 9000 unités, dont 3000 multi-axes et 6000 pendulaires, tandis que les ventes annuelles sur l'hexagone s'étaient stabilisées, dans la même proportion d'un tiers deux tiers, à un millier d'appareils. Nous avons ici affaire à une « niche » au sens proposé par Michael Porter, c'est-à-dire un segment au sein d'une industrie (celle de l'aéronautique), se caractérisant par des produits, des clientèles et des utilisations bien spécifiques. L'auteur rappelle à cet égard que le pouvoir des « cinq forces de la concurrence » est souvent moins élevé à l'intérieur d'une niche que pour une industrie dans son ensemble, assertion vérifiée dans ses grandes lignes dans le cas qui nous intéresse. En effet, l'hétérogénéité des modèles proposés, la diversité des opérateurs (filiales de distribution de modèles américains, PME classiques, petits constructeurs de facture artisanale), la relative opacité et un certain cloisonnement de la filière débouchaient sur un degré de concurrence interne entre acteurs, notamment sur les prix, en apparence peu virulent. La menace de nouveaux entrants n'était pas en outre significative, en raison des délais importants de conception et de fabrication d'un appareil et de la spécialisation de l'activité. Les produits de substitution, déjà connus, ne représentent pas non plus une menace importante. Il s'agit de l'autogire (hélicoptère ultra léger), dont la clientèle n'est pas la même, en raison de sensations de vol et de représentations mentales liées à une discipline très différente. Quant au petit avion de tourisme, il pourrait devenir un concurrent si survenait une législation unifiant les contraintes de vol des ULM et de l'aviation légère, mais en raison de son prix de base très élevé cette menace restait utopique. Du côté des fournisseurs, rien à dire de particulier, si ce n'est le pouvoir de négociation relativement élevé d'un fabricant autrichien de groupe motopropulseur (moteur), détenant une part substantielle de marché dans les livraisons de cette composante essentielle de l'appareil. En aval de la filière, enfin, les clients finaux, malgré une démarche active de prospection et de recherche d'information, naturelle pour l'exercice d'une discipline à risque, ne disposent pas, en raison de leur atomicité et du cloisonnement des zones géographiques d'achat, d'un pouvoir de négociation élevé, ce qui n'est pas le cas des distributeurs (lorsqu'ils interviennent dans le processus d'achat), peu nombreux, et possédant des zones de chalandise relativement vastes.

Au total, l'étude des cinq forces de Porter montrait l'existence d'un marché stable, relativement abrité des turbulences propres à la grande industrie, et qui, même s'il n'offrait pas de grandes perspectives de gains en valeur absolue, semblait à même d'accepter la proposition de Monsieur Normand et de sa gamme de produits novatrice...

2.3. Les contextes du micro-environnement : les exigences des parties prenantes

L'approche par les parties prenantes, ou *stakeholders* dans la terminologie anglo-saxonne, est aujourd'hui couramment mobilisée en Sciences de Gestion. Elle est apparue au milieu des années 1980, entre autres par une publication de Freeman. Comme le rappellent Edward Freeman et John McVea, on doit le terme de *stakeholder* au travail du *Stanford Research Institute* durant les années 1960, l'approche prenant plus spécifiquement sa source dans les écrits d'auteurs tels que Mitroff, Mason, et Emshoff. Elle vise à fournir un cadre d'analyse au problème du management des multiples relations avec les individus et groupes qu'induit l'activité stratégique. L'idée générique est que tout management doit mettre en œuvre des processus permettant d'offrir satisfaction aux différents acteurs ayant une influence sur les affaires, notamment ceux engageant le succès de l'entreprise dans le long terme. Dans cette perspective, une partie prenante correspond à tout individu, tout groupe, entité ou institution, *a priori* intéressés par l'entreprise et influençant son devenir. Pour la plupart des spécialistes, il s'agit des acteurs dont l'entreprise dépend en permanence pour sa survie (employés, segments de clientèle, fournisseurs, distributeurs, actionnaires, banquiers, etc.). Dans une acception élargie, la notion de parties prenantes renvoie parfois à tous les acteurs susceptibles d'affecter

l'évolution de la firme et l'atteinte des objectifs qu'elle s'assigne. Y prennent alors place, par exemple, les concurrents et les groupes de pression divers ou d'autres types d'acteurs n'intervenant pas directement dans le processus achat-fabrication-vente. Cette seconde acception, moins répandue, dilue la force conceptuelle de la première.

Dans cette perspective, nous verrons dans le prochain chapitre que le *business model* construit par l'entrepreneur correspond au modèle envisagé (constitutif du registre conventionnel d'affaires) pour satisfaire durablement les différentes parties prenantes (au départ des possesseurs de ressources convaincus par le registre) et lie, d'emblée, c'est-à-dire au moment même de la conception, entrepreneuriat et stratégie.

Sous cet angle, le positionnement, loin d'être univoque, est multidimensionnel et concerne chacune des parties prenantes. L'entrepreneur et l'organisation impulsée par celui-ci se positionnent non pas dans un environnement, mais dans au moins autant d'environnements qu'il y a de catégories de parties prenantes. Nous verrons, plus loin, qu'il convient de mettre en place de véritables politiques pour chaque catégorie de parties prenantes, prises en charge au travers de stratégies fonctionnelles déclinées dans l'organisation. Préalablement, l'entrepreneur doit identifier les possesseurs de ressources pouvant adhérer à son projet, et par là même devenir *stakeholders*, car il a besoin de clients, de financeurs, de salariés, de fournisseurs, etc. chacun d'entre eux possédant des ressources précieuses pour la création et la pérennité de l'organisation. Afin qu'ils offrent ces ressources en compensation de la valeur que leur apporte ou apportera l'entreprise, l'entrepreneur doit les convaincre et obtenir leur confiance, ce qui revient à minimiser les risques qu'ils perçoivent ou à leur offrir des perspectives de retour sur

investissement intéressantes. *Cet exercice de conviction est plus difficile pour un créateur entreprenant pour la première fois que pour les représentants d'une firme bien établie.*

Outre l'entrepreneur lui-même, partie prenante par essence, il est facile d'identifier au moins sept catégories, chacune d'entre elle possédant des attentes différentes. Le concept de valeur peut être mobilisé pour exprimer ces attentes. La valeur pour un client n'est pas la valeur pour un actionnaire ou pour un fournisseur. A défaut de lui fournir la valeur qu'il attend, il se dirigera vers la concurrence ou d'autres projets (et c'est la même chose pour chaque partie prenante, quelle que soit sa catégorie, même si pour certaines le « divorce » avec l'entreprise est plus difficile).

❶ La première catégorie de parties prenantes est représentée par les clients. Comment concevoir une entité (firme, association, ...) pérenne sans que ses clients tirent de la valeur des produits ou services offerts à l'échange ? D'ailleurs, les autres parties prenantes (ex : actionnaires, banquiers) se posent en priorité des questions sur l'attitude des clients ou, de façon plus prosaïque, sur les estimations de chiffre d'affaires. Lorsque la création envisagée est *ex-nihilo*, à défaut de pouvoir apprécier une activité existante, l'attention de ces parties prenantes portera sur l'idée et les perspectives de chiffre d'affaires que des estimations raisonnables laissent entrevoir. Autrement dit, l'idée peut-elle constituer une véritable occasion d'affaires ? Si le mythe de la grande idée semble révolu, puisqu'elle ne pourrait finalement s'apprécier qu'*a posteriori*, il n'en reste pas moins que sans idée pas de *business*. Toutefois, l'idée ne saurait suffire, car sans client, pas de *business* non plus. Or, une bonne idée ne trouve pas forcément de clients. Récemment, de nombreuses *start-up* en ont fait les frais⁶⁹.

② De l'autre côté du cycle d'exploitation, les fournisseurs ne sont sans doute pas assez souvent assimilés à une partie prenante. Dans un monde où le client est roi, le risque est de confondre relations avec les fournisseurs et rapports de force visant à obtenir les meilleurs prix. Pourtant, en se référant à la grille d'analyse concurrentielle de Michael Porter, les fournisseurs peuvent avoir un pouvoir de négociation induit par leur concentration, leur indépendance, les coûts de transfert supportés par les clients, la rareté des sources d'approvisionnement, les menaces d'intégration de l'activité du client, etc. Cette partie prenante revêt un caractère particulier lorsque l'initiative entrepreneuriale s'inscrit dans le cadre d'une franchise, système de distribution qui se développe aux USA comme en Europe. Si le franchiseur ne peut s'apparenter au fournisseur que l'on qualifiera de « classique », il n'en constitue pas moins dans bien des cas un apporteur crucial de services, de produits et de méthodes.

③ La troisième catégorie de parties prenantes est constituée par les différents prêteurs de capitaux. On y rangera les actionnaires, dénommés *shareholders* par les anglo-saxons. Elle peut inclure des membres d'une autre catégorie de parties prenantes (famille, société de capital-risque, parfois client ou fournisseur, voire même concurrent, etc.).

Sans entrer de façon détaillée dans l'analyse financière, deux types d'emplois nécessitent d'être financés : les immobilisations d'une part (machines, bâtiments, etc.), et l'activité d'autre part (acquisition des ressources autres qu'immobilisations et permettant d'effectuer les tâches, activités et processus du cycle achat - prestation de service et/ou fabrication - vente). Généralement, l'entrepreneur et les actionnaires qui adhèrent à l'origine à son projet ne disposent personnellement pas des fonds suffisants pour financer la totalité de ses besoins, et même s'ils les avaient, les équilibres financiers inciteraient à l'emprunt ou à l'ouverture du capital. La démarche la plus fréquente est alors

de s'approcher d'une ou de plusieurs banques afin d'obtenir un prêt ou un crédit-bail pour l'achat des immobilisations et des prêts de court terme ou des facilités pour la gestion de l'activité. La palette de prestations est plus étoffée, mais globalement focalisée sur ces aspects de la vie financière de l'entreprise. Mais les sources complémentaires de financements sont multiples. Outre les « classiques » banques on peut identifier au moins trois apporteurs de capitaux : les marchés financiers, le capital-risque et, dans une même catégorie, les *business-angels* et le *love-money*⁷⁰.

④ Une autre partie prenante devant occuper les pensées de l'entrepreneur est constituée par les salariés, et plus encore, en phase d'émergence, l'équipe de proches collaborateurs. Il n'est pas rare de rencontrer des entrepreneurs désirant tout faire seuls. La croissance de leur entreprise sera stoppée s'ils ne parviennent pas à s'appuyer sur une équipe apportant des compétences qu'un seul homme ne peut détenir. Cette équipe est d'une importance capitale dans les entreprises de haute technologie. Elle a d'ailleurs généralement activement participé au projet et elle est souvent associée (l'entrepreneur est alors en quelque sorte « pluriel »). Les apporteurs de capitaux étudient de près les capacités non seulement techniques, mais aussi managériales de l'équipe dirigeante avant de s'engager. Il a déjà été souligné dans la première partie de cet ouvrage que leur préférence va vers un projet moyen avec une bonne équipe, plutôt que vers un bon projet avec une équipe moyenne. La notion d'équipe entrepreneuriale ne constitue pas encore réellement un objet de recherche en France. Dans les travaux anglo-saxons, les questions sont déjà posées de sa délimitation, de son processus de formation, de ses modes de fonctionnement et de son influence sur la performance⁷¹. Nous reviendrons plus en détail sur ce thème en fin d'ouvrage.

⑤ La famille, dont on a vu dans le deuxième chapitre qu'elle constituait le cercle le plus rapproché des « milieux » de la création d'entreprise, constitue indéniablement une des parties prenantes à privilégier. Comment concevoir une carrière entrepreneuriale sans avoir le soutien des personnes supposées être les plus proches ? Si les exceptions existent, la famille constitue souvent le premier soutien et participe souvent aux affaires (comme en témoigne la part des entreprises familiales dans le paysage des firmes). Tout accompagnateur conseillera au porteur d'un projet d'en discuter avec sa famille. Cette dernière en supporte les conséquences, qu'il s'agisse des bons côtés mais surtout des mauvais (disponibilité de l'entrepreneur, sacrifice financier des premiers temps, ...).

⑥ Dans une conception quelque peu élargie, on peut considérer le gouvernement, à travers ses politiques en faveur de la création d'entreprise, comme une partie prenante. Mais localement les politiques se déclinent et nombre d'acteurs revêtent clairement le statut de *stakeholders*. Ainsi en est-il de l'Anvar⁷² par exemple et de tous les autres acteurs locaux du développement territorial tels que les incubateurs, les pépinières, les chambres de commerces, les regroupements associatifs divers, les institutions de formation, etc. Leur identification trouvera sa contrepartie dans les aides ou les soutiens que ces acteurs peuvent apporter aux différents stades du processus ou pour certains types de projets (par exemple innovant ou d'internationalisation). Plus globalement, une attention particulière sera apportée aux politiques actuelles et futures des pouvoirs publics, qu'il s'agisse des textes régissant certaines dimensions des marchés, posant les règles fiscales ou débloquent des aides en faveur de l'entrepreneuriat, ou qu'il s'agisse de mesurer les risques politiques à s'implanter dans un pays pour les firmes s'internationalisant, parfois d'emblée⁷³.

⑦ La dernière catégorie regroupe toutes les autres parties prenantes, non ici référencées, que l'étude d'un projet singulier ferait apparaître. Par exemple, dans certains cas, un concurrent peut être une partie prenante, soit en endossant le rôle d'une partie déjà évoquée (prise de participation pour devenir ainsi actionnaire, *joint venture*), soit parce que les conditions de marchés conduisent à des relations de nature corporatiste⁷⁴. Des associations diverses ou des groupes de pressions peuvent avoir un effet soit positif, soit négatif sur l'évolution de l'entreprise (ex : mouvement écologique). Il est difficile d'être exhaustif, car chaque cas peut faire apparaître des parties prenantes susceptibles d'apporter des ressources en compensation de services divers ou produits proposés par l'entreprise.

Afin de préserver la fidélité des différentes parties prenantes, de véritables politiques doivent se mettre en place dans l'entreprise, lesquelles supposent de penser consubstantiellement à l'organisation permettant de les déployer.

3. LES BASES DE LA VISION ENTREPRENEURIALE (II) : CONFIGURER L'ORGANISATION IMPULSEE ET OPTIMISER L'ECHANGE DE VALEUR AVEC LES PARTIES PRENANTES

En fait, il s'agit de configurer l'organisation impulsée de façon à ce qu'elle permette de déployer les politiques évoquées (politique salariale, politique produit, politique financières, politique d'achat, etc.), c'est-à-dire permettant de satisfaire les parties prenantes et de négocier avec elles les conditions de l'échange. Dans le cas d'une création d'entreprise *ex-nihilo*, on pourrait penser qu'il ne s'agit pas d'une priorité, le plus important étant la réalisation du chiffre d'affaires.. Néanmoins, négliger

l'importance de la structure peut conduire à des situations dangereuses. Si cela peut paraître évident dans les entreprises fabriquant les produits qu'elles vendent, les entreprises de services connaissent les mêmes exigences. Certaines *start-ups* en ont fait les frais, en recourant à des structures planes ne sachant supporter la croissance. Pour certains auteurs, l'un des éléments de réponse à la croissance rapide est de concevoir d'emblée une organisation plus large que ce que n'exige le projet initial⁷⁵. Le concept de design organisationnel ou de structure d'entreprise peut ainsi être revisité dans le cadre qui nous intéresse (3.1), sans oublier les nécessaires échanges de valeur avec les parties prenantes, que nous traiterons dans un deuxième temps (3.2).

3.1. Structuration de l'organisation et design organisationnel

Dans la plupart des cas, l'entrepreneur met en place une configuration minimale afin de satisfaire au fonctionnement présent de l'organisation ; mais l'anticipation des exigences posées par le gain de taille peut s'avérer un critère décisif pour la réussite future, surtout si le porteur de projet nourrit quelques ambitions quant au parcours de croissance de sa firme, comme nous le verrons dans le dernier chapitre de cet ouvrage. La structuration de l'organisation constitue également, et c'est plus rarement souligné, une source *d'apprentissage*. On en trouve une illustration dans le travail de William Guth, Aral Kumaraswamy et Matthew McErlean⁷⁶. L'étude de ces auteurs s'est focalisée sur le processus cognitif d'un individu en train de créer une entreprise. Il en résulte que le succès de l'entreprise dépend, d'une part, du degré de congruence entre les schémas cognitifs du créateur et la réalité à laquelle il est confronté et, d'autre part, de la capacité du créateur à apprendre au cours de son

travail de réunion des ressources nécessaires et de l'utilisation de ces dernières. Cette utilisation peut être conceptualisée par le modèle de Karl Weick⁷⁷, où l'individu passe d'une réalité perçue et interprétée à une phase d'engagement dans cette réalité pour, en quelque sorte, confronter ses schémas de représentation aux possibles réduisant les aspects équivoques de l'évolution organisationnelle en cours. Il est intéressant de croiser le travail des auteurs précédents avec celui de Elizabeth Gatewood, Kelly Shaver et William Gartner⁷⁸, lesquels ont relevé que la structuration de l'organisation opérée par l'entrepreneur avait un impact très significatif sur son orientation cognitive. Le concept de design organisationnel (ou de structure d'entreprise) trouve ici à s'exprimer, avec des problématiques assez variées, dont on trouvera un aperçu ci-après (encadré 32) :

Encadré 32. Les différentes catégories de travaux sur la structure de l'entreprise

On peut relever, dans la littérature spécialisée, au moins six types de travaux attachés aux problématiques des structures d'entreprise :

- ❶ La première catégorie de travaux analyse la structure de l'entreprise en termes de composants, en distinguant les éléments de superstructure et ceux d'infrastructure. Les premiers sont les plus manifestes, et concernent la division du travail, la différenciation des tâches et les organes de coordination globaux, dont l'organigramme est sans doute la représentation la plus répandue. Les deuxièmes se rangent sous la dénomination de « systèmes de gestion », et regroupent les systèmes et procédures permettant d'animer la structure globale : planification, contrôle, information, etc
- ❷ La catégorie suivante s'intéresse aux attributs ou aux caractéristiques de la structure. Des indicateurs permettent de qualifier la structure de bureaucratique, de formalisée, de standardisée, etc. Dans cette veine, il s'agit de décrire les structures adoptées et d'en construire des typologies.

③ La troisième famille de travaux est de nature fonctionnelle. Les structures sont appréhendées comme des moyens de réaliser la stratégie, c'est-à-dire d'atteindre le futur souhaité par l'organisation ou les organes de sa gouvernance. Une structure vue comme fonction ne peut se réaliser sans composer avec les jeux de pouvoir, les résistances au changement, la dialectique entre la stratégie et la structure, etc.

④ La quatrième famille considère la structure comme une configuration formelle de rôles et de procédures (approche configurationnelle) ou comme un processus d'interactions complexes mais régulières (approche interactionniste).

⑤ Les travaux dressant des typologies des formes de départementalisation des structures sont d'une certaine proximité avec l'approche configurationnelle. Parmi les types, on distingue classiquement la structure fonctionnelle, la structure divisionnelle et la structure matricielle. Celles-ci constituent des types purs, mais la réalité fait apparaître des formes hybrides. Nombre d'autres typologies, plus complètes, proposent des nuances au sein même de ces typologies, tandis que d'autres apportent des lectures plus complexes, donc moins simplificatrices. Ainsi en est-il de la typologie dressée par Henri Mintzberg⁷⁹, désormais célèbre.

⑥ Pour clore ce relevé, mentionnons les travaux identifiant les déterminants des structures. On y relève différents courants. Le courant dit « historien des affaires » explore essentiellement les relations entre la stratégie et la structure en effectuant des études longitudinales. Le courant de la contingence étudie les variables contextuelles (culture, technologie, etc.) influant sur la structure de l'entreprise.

A cette liste, Alain Desreumaux ajoute les problématiques posées par la gestion des structures, notamment leur modification à des fins d'amélioration de la performance.

Source : d'après Alain Desreumeaux, *Structures d'entreprise*, Vuibert, 1992

Le candidat à la création d'entreprise manque habituellement de sensibilité à l'égard de la structuration de la firme, sauf à la réduire à une conception juridique, alors que les recherches

montrent son importance. Le créateur d'entreprise doit penser très tôt à l'organigramme permettant le fonctionnement des politiques qu'il met en place pour satisfaire les parties prenantes, c'est-à-dire aux responsabilités qu'il confiera à des salariés chargés de cette mission. Cette délégation appelle la mise en place d'un contrôle trop souvent absent. Si la jeune entreprise n'a pas besoin, ni forcément les moyens, de mettre en place des systèmes de gestion sophistiqués, le bon sens impose un contrôle sans lequel la délégation s'apparente à une démission... Il s'agit aussi d'envisager les procédures (au sens de processus plus qu'au sens de contrôle) pouvant être raisonnablement installées dans un fonctionnement cohérent avec son style de management.

On pourrait ici s'inspirer du modèle d'Allison⁸⁰, qui décompose le fonctionnement d'une organisation en trois types. Le type rationnel fait référence à une stratégie déclinée dans l'organisation par la volonté d'un entrepreneur dictant, sur la base des analyses et des valeurs servant sa prise de décision, à chacun (un service, un salarié) les objectifs et les moyens à mobiliser pour atteindre ses derniers. Le type organisationnel montre que le fonctionnement global de l'entité compose avec des « sous-organes » ayant développé leurs propres routines et souvent incapables de comprendre les autres sous-organes. La stratégie découle de ce que chacun d'entre eux parvient à imposer. Le type politique révèle que les stratégies d'acteurs visant l'atteinte de leurs buts personnels prévalent sur les destinées collectives. Les jeux entre responsables dotés de pouvoir peuvent alors parasiter l'organisation.

En dehors de l'organisation, des éléments contingents sont susceptibles de modeler la structure, au moins en partie, comme certaines exigences liées à la technologie de fabrication pour les firmes manufacturières.

Trop souvent considérée comme la phase initiale d'une évolution dont les stades subséquents font l'objet d'une attention plus soutenue, la création d'entreprise mérite qu'on s'y attarde davantage. Plus largement, en dépassant le seul stade initial, les positionnements vis-à-vis de multiples parties prenantes et la configuration mise en place constituent les deux actions génériques clés du phénomène entrepreneurial, quel que soit le stade d'évolution de l'organisation impulsée. Par exemple, dans une organisation mature, à chaque fois qu'une revitalisation est envisagée, ce sont à ces deux dimensions qu'il convient de toucher.

Au delà des travaux déjà décrits et consacrés aux premiers instants de la vie d'une firme dans son processus d'évolution, en considérant souvent que cette dernière suppose le passage de crises, des recherches focalisées sur la structuration *initiale* sont à mener. La mondialisation des économies, la diffusion rapide des technologies et la rapidité avec laquelle l'information circule désormais conduisent à une hypercompétition⁸¹ nécessitant une configuration précocement pensée. Par exemple, étudier comment les entrepreneurs modernes structurent leur création pour s'insérer dans ces environnements véloces peut fournir des renseignements précieux pour les jeunes entreprises s'internationalisant désormais de plus en plus rapidement, voire parfois dès leur création⁸², et qu'on dénomme alors INV (*International New Venture*). Il ne faudrait toutefois pas faire preuve d'amnésie en oubliant les six points évoqués précédemment (cf. encadré 32). Ils constituent les quelques fondamentaux de la structuration d'une organisation, sans laquelle l'entrepreneur ne peut parvenir à ses fins. Pour arriver là où il veut aller (en référence à la maxime de Sénèque exprimant finalement l'essence de la stratégie), l'entrepreneur agit en positionnant et en structurant. L'entrepreneuriat rejoint là la stratégie : « la stratégie consiste à la fois en un choix de positionnement externe et d'agencement

organisationnel qui constitue une base de mise en œuvre et un tremplin d'adaptation future »⁸³. C'est d'autant plus vrai que, dans notre conception, l'organisation impulsée n'a pas de véritable frontière puisqu'elle est un agencement structural et finalisé étroitement lié à la vision que s'en fait l'entrepreneur. Pour que cette vision devienne effectivement paradigmatique, la configuration doit permettre sa déclinaison.

En conclusion, il s'agit de mettre en place une configuration prenant le relais de l'entrepreneur dans les multiples positionnements évoqués précédemment, avec tout ce que cela comporte de répartition des tâches, de compétences, d'apprentissages, etc. Si l'entrepreneur joue de son réseau et de ses relations, il ne saurait tout faire seul et la performance, donc la pérennité de son organisation, ne peut se satisfaire de sa seule personne, surtout lorsqu'il la pilote pour qu'elle gagne en taille. L'entreprise appelle l'action collective et ne pas en avoir conscience peut être préjudiciable aux organisations nouvellement créées. C'est un des problèmes importants expliquant les causes d'échecs, dus à ce que de nombreux entrepreneurs ne sont pas suffisamment préparés à la gestion du collectif. Cette lacune est particulièrement critique dans les entreprises innovantes. Au sein de celles-ci, on s'accorde à reconnaître le besoin de développer la créativité des salariés, afin qu'ils puissent non seulement être en phase avec l'état d'esprit devant prévaloir dans les organisations innovantes, mais être à même de repérer, comme l'entrepreneur lui-même, des occasions d'affaires.

3.2. Les échanges de valeur avec les parties prenantes

Alors qu'il peut paraître prématuré au créateur de penser à la structure de son entreprise et à l'évolution de cette dernière, il lui est plus facile de comprendre le besoin de satisfaire les parties prenantes à son projet. Par exemple, un bon positionnement vis-à-vis des clients suppose que ceux-ci soient satisfaits, c'est-à-dire qu'ils tirent des échanges avec l'entreprise une valeur correspondant au moins à leurs attentes. A défaut, ils se tourneront vers la concurrence si celle-ci est accessible. A l'inverse, l'entreprise doit tirer de la relation avec la clientèle une valeur lui permettant d'évoluer. Tout créateur doit ainsi être sensibilisé au fait qu'il doit entretenir avec chaque catégorie de parties prenantes des relations optimisant l'échange de valeur, ce qu'on pourrait appeler une stratégie « gagnant-gagnant ». Une étape cruciale du projet consiste donc à identifier les parties prenantes, leurs attentes respectives et ce que l'entreprise peut en tirer. Il est également judicieux d'anticiper le comportement d'une partie prenante afin de préparer le type de relation et ne pas se trouver finalement perdant dans la négociation, risque dont on parle trop peu aux créateurs n'ayant pas d'expérience en ce domaine.

A partir d'un certain stade de développement, l'entrepreneur ne peut tout faire seul, nous n'hésitons pas à le répéter, et il lui faut déléguer. Comme il n'est pas un spécialiste de tous les domaines du management, l'optimisation de la relation d'échange de valeur avec une catégorie de parties prenantes exige la mise en place d'une politique que seul l'apport d'une compétence peut aider à décliner dans l'organisation. Ainsi peut naître un service gestion des ressources humaines dirigé par un salarié doté des savoirs techniques et managériaux afférents. Autrement dit, les domaines du management

correspondent aux politiques qu'il convient de décliner pour optimiser l'échange de valeur avec les parties prenantes. Pour optimiser l'échange de valeur avec les salariés, la mise en place d'une véritable politique salariale peut s'avérer nécessaire, et s'avère même forcément nécessaire dans les organisations d'une certaine taille. Pour optimiser l'échange de valeur avec les partenaires financiers, une véritable politique financière conduira à la naissance du service afférent. S'agissant des fournisseurs, c'est une politique d'achat qui devra être pensée et déployée par le service achat. Pour les clients, on parlera de politique marketing. On peut même, dans certains cas, parler de politique familiale lorsque la famille est fortement impliquée dans l'organisation, le service étant alors plutôt une sorte de conseil de famille se tenant généralement en dehors des murs de la firme.

Le terme de politiques fonctionnelles recouvre alors un ensemble de décisions structurant l'organisation et conduisant à l'apparition de services correspondants. Les indicateurs pouvant aider un créateur d'entreprise à décider de la création d'un service sont alors les suivants :

- il n'a pas (ou plus) le temps de prendre personnellement en charge tous les aspects managériaux ;
- il n'a pas (ou plus) les compétences pour, seul, formaliser et mettre en place la politique d'optimisation de l'échange de valeur et doit s'adjoindre les services d'un spécialiste ;
- une catégorie de parties prenantes commence à fuir l'entreprise (salariés, clients, ...). Il vaut mieux anticiper avant qu'un indicateur aussi grave que celui-ci n'apparaisse...

Si les politiques fonctionnelles servent l'optimisation d'échange de valeur, elles sont également guidées par la stratégie générale, c'est-à-dire à ce qu'aspire à atteindre l'entrepreneur pour lui-même et, la firme gagnant en taille, pour le collectif réuni autour de l'objectif commun d'efficience ainsi

dessiné. Pour être stratège, le créateur définira le plus précisément possible selon les exigences du moment :

- son business model
- l'attitude qu'il compte adopter vis-à-vis des parties prenantes et des concurrents
- les politiques fonctionnelles nécessaires pour cela et sur la base desquelles son organisation se structure.

Les politiques fonctionnelles conduisent à la définition des processus dont chaque activité doit contribuer à l'apport de valeur (un processus étant un enchaînement d'activités, elle-même étant un enchaînement de tâches élémentaires). Il est alors possible de convoquer le concept de chaîne de valeur proposé par Michael Porter, en l'adaptant toutefois.

La réflexion relative à la mise en place de réelles politiques peut également aider le créateur à choisir les différents domaines que l'entité créée prend en charge et ceux qui feront l'objet d'une sous-traitance. C'est aussi une façon de comprendre que l'organisation impulsée dépasse les frontières de la firme à laquelle elle ne se réduit pas forcément. L'organisation entrepreneuriale est d'une géométrie dont la notion de frontière peut difficilement rendre compte.

4. LES COMPOSANTES PERSONNELLES ET SOCIALES DE LA VISION ENTREPRENEURIALE

Outre les deux actions fondamentales qu'appellent l'entrepreneuriat et les actions visant à concrétiser le phénomène (positionnements et configuration de l'organisation impulsée), d'autres dimensions de la vision sont à étudier.

Tout d'abord, il ne faudrait pas oublier les niveaux propres au porteur du projet. Son histoire et sa trajectoire de vie, mais surtout les caractéristiques idiosyncrasiques du créateur s'avèrent être des compétences dans un cadre entrepreneurial, ce qui pose la question de leur apprentissage et des formes d'un enseignement en entrepreneuriat (4.1).

Ensuite, à la jonction des niveaux caractéristiques de l'acte entrepreneurial (positionnements et configuration) et des niveaux personnels de l'entrepreneur (compétences et apprentissages), la conscience des critères appréciés par les parties prenantes constitue un préalable essentiel à la conduite maîtrisée des opérations. Cette prise de conscience nous donnera l'occasion de revenir sur le concept de performance de l'entreprise nouvellement créée, examiné jusqu'à présent en considérant l'entreprise de manière globale, alors qu'ici la notion de performance est éminemment plurielle, puisque déclinée au niveau de chacune des parties prenantes qui en apprécient les différentes facettes (4.2).

Enfin, les relations de l'entrepreneur, souvent érigées en facteur clé de succès et constituant ce qu'on appelle de plus en plus souvent aujourd'hui le « capital social » de l'entrepreneur, constituent une partie intégrante de sa vision stratégique, et sont à ajouter à la liste des « pôles » de cette vision, qu'un schéma récapitulatif, clôturant le chapitre, tentera de regrouper et de justifier (4.3).

4.1. Les composantes personnelles de la vision : compétences et apprentissages

Parler de caractéristiques personnelles du créateur d'entreprise peut renvoyer à l'approche par les traits, dont la première partie du manuel a présenté les limites, dès lors que son objectif principal se bornait à vérifier si les véritables entrepreneurs étaient différents du reste de la population sur un certain nombre de construits psychologiques bien identifiés en Sciences de Gestion. Mais nos expériences en matière de formation montrent qu'une telle liste de caractéristiques personnelles, considérées comme autant de dispositions à entreprendre, n'est pas pour autant inutile : on peut en effet les interpréter comme autant de *compétences* pouvant s'acquérir selon des méthodes variables selon les publics visés et les objectifs de la formation. Chaque caractéristique, véritable compétence lorsque l'entrepreneur en est doté, constitue alors une force à exploiter ou, si elle fait défaut, une faiblesse à compenser, un peu de la même manière que le suggère, pour l'entreprise cette fois, le célèbre modèle SWOT en stratégie.

La symbiose liant l'organisation à celui qui l'a impulsée nécessite donc un effort d'introspection de la part de ce dernier. L'accompagnateur ou le conseiller, lorsqu'il participe au projet, établit généralement un bilan de compétences, assorti d'un examen des motivations qui ont poussé le créateur à vouloir passer à l'acte. A partir de ce premier bilan, la nécessité de développer, ou de compléter, les compétences nécessaires au projet singulier peut mettre en évidence le besoin de suivre une formation dédiée à l'entrepreneuriat que le créateur ne doit pas négliger, trop souvent pressé par un temps perçu comme passant trop vite. On ne peut toutefois, lorsque l'on parle de formation à l'entrepreneuriat, faire l'impasse sur un concept plus englobant et qui lui est sous-jacent, à savoir les mécanismes de l'*apprentissage*, que nous présenterons brièvement en l'adaptant au cadre qui nous intéresse.

Éléments constitutifs d'un bilan de motivations et de compétences entrepreneuriales

Avant toute chose, il faut comprendre ce qui a conduit à la décision d'entreprendre, c'est-à-dire repérer les éléments et les contextes ayant « socialisé » l'individu pour l'entrepreneuriat, comme il a été décrit dans le deuxième chapitre de cet ouvrage. Les concepts de motivation, d'intention et de socialisation entrepreneuriales, présentés alors, sont repris ici, mais dans une optique plus opérationnelle, orientée vers le conseil et l'accompagnement.

Le créateur et son conseiller éventuel s'interrogeront sur les facteurs ayant conduit le candidat à l'entreprise à passer à l'acte en explorant ses intentions, ses motivations et les contextes par lesquels il est passé et recelant quelques explications de la décision d'entreprendre. Bien souvent, on y trouvera des éléments de discussion à l'occasion hétérodoxes. Par exemple, nous avons personnellement relevé chez un individu que sa motivation pour entreprendre trouvait sa source dans un modèle familial, à savoir un beau-frère ayant réussi en créant. Ou encore, cet ingénieur licencié dont l'expertise était pourtant reconnue, aigri de cette mise à l'écart et entreprenant dans un esprit revancharde dans le même domaine que l'entreprise l'employant précédemment. Ces discussions n'ont rien d'une analyse au sens psychanalytique du terme. Elles tentent de repérer les forces et les faiblesses de l'entrepreneur. Le créateur veut-il entreprendre ou faire comme son beau-frère ? Veut-il créer ou se venger ?

Après ce premier diagnostic, il convient alors dans un deuxième temps de mettre l'entrepreneur face à des éléments jugés comme profitables ou non à l'entreprise. De nombreux travaux ont cherché à mettre à jour les caractéristiques individuelles favorables à l'entrepreneuriat. Nous écarterons ici des facteurs tels que la chance ou la santé pourtant déterminants dans certains projets.

John Hornaday⁸⁴ identifie 42 caractéristiques, qu'un conseiller reformulera au créateur sous forme de questions. Par exemple, à propos de la persévérance et la détermination : « vous sentez-vous suffisamment persévérant pour cette aventure ? ». Louis Jacques Filion⁸⁵ en relève 12, parmi lesquelles la vision et les relations sont considérées comme d'indéniables facteurs clés du succès de l'entrepreneur. Ici, nous combinerons les résultats de nos observations aux caractéristiques relevées par Donald Kuratko et Richard Hodgetts⁸⁶, chercheurs ayant mené plusieurs travaux sur ce sujet, ainsi qu'à celles identifiées par John Kao⁸⁷, autre auteur qui s'est intéressé à cette question.

La vision : nous ne reviendrons pas sur cet aspect crucial de l'entrepreneuriat et déjà exploré. Les véritables entrepreneurs ont cette capacité à se forger une vision de leur affaire, vision qu'ils vont tenter de concrétiser. L'un des pôles de cette vision, nous le verrons à la fin du chapitre, réfère à la connaissance que l'entrepreneur a de ses forces et faiblesses, d'où l'intérêt des développements qui vont suivre.

L'engagement, la persévérance et la détermination : on a comparé, dans la première partie de cet ouvrage, la création d'entreprise à un parcours du combattant (cf. chapitre 3). Comment passer ces épreuves et résoudre ces problèmes sans ténacité, sans persévérance et sans une forte détermination ? Si le temps consacré au projet peut être relatif au tout début du processus (créateur salarié devant fournir 35 heures de son temps à son employeur, étudiant ne devant pas négliger l'obtention de son diplôme), il s'avère vite nécessaire de s'engager totalement. Les solutions sont parfois discutables (par exemple, pour un salarié, la négociation d'un licenciement afin de percevoir les indemnités de la part des ASSEDIC durant la conception de son projet). D'autres existent et le candidat s'approchera, d'une

part, des structures d'accompagnement et, d'autre part, de la direction des ressources humaines pour discuter d'un aménagement, à moins que le départ ne conduise au montage d'une structure concurrente. A l'inverse, le départ d'un salarié peut conduire à l'apparition d'une firme partenaire, et entre alors dans le champ de l'essaimage, où la firme existante accompagne le salarié.

La capacité à conduire l'organisation et l'équipe vers le futur souhaité : l'entrepreneur doit présenter des qualités de leadership. Le leader est celui sachant justement guider les autres, qu'il aura acquis à sa cause, vers l'atteinte des buts et objectifs. On n'insistera jamais assez sur cette qualité essentielle pour un entrepreneur, et sur laquelle nous reviendrons en fin d'ouvrage, à l'occasion de nos développements sur le leadership. Selon John Kao, la conduite de l'organisation doit être orientée vers la croissance.

Une focalisation sur les opportunités d'affaires : avant de se préoccuper des ressources, de la stratégie et de la configuration organisationnelle nécessaire à la réalisation de celle-ci, tout entrepreneur a détecté ou construit une opportunité d'affaires, et ses actions, ses buts et ses objectifs sont orientés vers l'exploitation de cette opportunité. Certains entrepreneurs sont résolument tournés vers les opportunités qu'aident à révéler les organisations précédemment impulsées.

Le sens de l'initiative, la responsabilité et l'intégrité : prendre l'initiative de créer une entreprise responsabilise personnellement l'entrepreneur. Sa responsabilité est engagée vis-à-vis de toutes les parties prenantes qu'il aura convaincues, au premier chef desquels sa famille, puis les salariés, les actionnaires, les prêteurs de capitaux, etc. Une affaire en démarrage pose toujours une question

d'éthique et adopter le comportement afférent constitue une ligne de conduite pour les salariés. Il en résulte un gage d'intégrité apprécié par les partenaires. L'entité créée n'ayant pas toujours une histoire accessible, ces partenaires parient sur un entrepreneur en qui ils peuvent avoir confiance.

La tolérance à l'ambiguïté, la confiance et l'optimisme : l'ambiguïté est inhérente au phénomène entrepreneurial. Rien n'est écrit par avance et les surprises sont inévitables. L'avenir est par essence incertain, indéterminable ou inconnu. La confiance, d'abord en soi, et l'optimisme permettent de tolérer l'ambiguïté, mais il subsiste toujours des espaces incontrôlables ou inconnus. Dans les formations que nous dirigeons, les étudiants tolérant mal l'ambiguïté éprouvent des difficultés leur semblant insurmontables. Par exemple, le fait même de ne pouvoir apprécier précisément leur chiffre d'affaires futur leur est inacceptable. Il n'est pas rare que ces étudiants diffèrent ou renoncent à leur projet pour se diriger vers des situations en apparence plus sûres. La répétition de mises en situation les aide alors, tant que faire se peut, à composer avec.

Donald Kuratko et Richard Hodgetts évoquent également la tolérance pour les erreurs, c'est-à-dire la capacité à apprendre à partir des erreurs commises, lesquelles constituent de véritables expériences sur lesquelles on peut capitaliser par la suite.

La promptitude à décider et la capacité d'improvisation : l'incertitude place le créateur face à des situations nécessitant une prise de décision rapide. C'est surtout le cas dans les environnements de haute-technologie où la compétition internationale exige une innovation permanente. Les environnements turbulents sont mieux investis par les entrepreneurs et les configurations organisationnelles où l'improvisation est exploitée pour faire face à des circonstances changeantes.

Improviser, c'est maîtriser les rythmes temporels, c'est chorégraphier l'organisation pour ne pas subir la cadence imposée par les événements et pour donner le rythme voulu aux changements souhaités⁸⁸. Mais pour improviser, il convient de posséder des informations en quantité suffisante et de savoir en tirer des connaissances utiles. La capacité d'improvisation est moins inaccessible qu'il n'y paraît. Elle peut appeler le sens pratique autant que le sens managérial. L'expérience y joue pour beaucoup. L'improvisation n'est pas forcément opposée à la planification.

La perception et l'estimation des risques : sans assimiler l'entrepreneur à un calculateur, le rapport qu'il entretient avec le risque est à la base de théories économiques aujourd'hui largement diffusées. Malgré cela, les études sur l'attitude des individus, et en particulier des entrepreneurs, face au risque fournissent des résultats contradictoires. Pratiquement, il est en général reconnu qu'un entrepreneur sait s'engager personnellement là où d'autres ne s'y risqueraient pas. De plus, il semble capable plus que d'autres d'identifier les opportunités à exploiter, mais ce constat est le plus souvent fait *a posteriori*, lorsque l'observateur étudie un parcours réussi. Les entrepreneurs se trompent aussi parfois, avec pour conséquence une répartition du risque sur l'ensemble des parties prenantes qui ont cru à leur projet...

Une forte capacité de travail et la résistance au stress : il suffit de discuter avec des créateurs pour comprendre à quel point le phénomène entrepreneurial dont ils ont l'initiative a consommé d'énergie. L'observation du terrain confirme ainsi la proposition théorique selon laquelle le processus entrepreneurial démarre par une accumulation d'énergie, qui sera ensuite dépensée pour attirer les différentes ressources dont les créateurs ont besoin pour faire décoller leur entreprise (v. encadré 18 du

chapitre 3). Il n'est pas rare par ailleurs, des années plus tard, de les voir y consacrer encore une très grande partie de leur temps...

La pratique du sport, des exercices de relaxation et, si possible, une vie familiale équilibrée par une disponibilité régulière à défaut d'être fréquente, la rencontre avec des amis sortant du cadre professionnel, apportent une énergie nouvelle. Ces dérivatifs au travail permettent également de résister au stress ou, pire, au *burn-out*. L'entrepreneur saura ou apprendra aussi à déléguer.

La créativité : il nous faudra revenir dans le prochain chapitre sur cette capacité essentielle, s'exprimant tôt dans le processus entrepreneurial, c'est-à-dire dès l'idée d'exploiter une opportunité ou de créer une entreprise (certains créateurs expriment leur désir de créer avant même d'avoir l'idée). La créativité se révèle et s'apprend par des méthodes aujourd'hui éprouvées. Elle est à la base de tout processus d'innovation.

La capacité à convaincre et à communiquer : l'exercice de conviction est permanent. Il faut convaincre les possesseurs de ressources d'adhérer au projet d'entreprendre en apportant leur concours. Il faut ainsi convaincre les salariés de travailler, les financeurs de prêter, les fournisseurs de livrer, les clients d'acheter, etc. L'échange de valeur place l'entrepreneur en perpétuelle position de négociateur, et ses qualités en termes de communication s'avèrent importantes.

Le souhait d'indépendance : l'indépendance est très relative et ne correspond pas à la liberté. Un salarié peut être moins dépendant de son employeur qu'un créateur d'un client... Il peut également se limiter à fournir 35 heures de travail hebdomadaires là où l'entrepreneur consacre souvent le double à

son entreprise. Le désir d'indépendance correspond plutôt au fait d'endosser la responsabilité de décisions prises soi-même et non par une autre personne dictant les choses à faire, comment les faire, quand les faire, etc.

Vouloir être son propre patron est une motivation vivace chez les entrepreneurs potentiels. Ce souhait, lorsqu'il se concrétise, est une source importante d'énergie, de ténacité, de prise de risque, de tolérance à l'ambiguïté alors que celle-ci n'était pas supportable auparavant. Evidemment, cette indépendance peut être très relative selon la structure juridique adoptée et la distribution du capital social qui peuvent minimiser le pouvoir de l'entrepreneur dans l'organisation. Les conséquences n'en sont pas trop graves pour autant, si l'on en croit un auteur comme John Kao, pour qui le goût du pouvoir et la quête d'un statut sont des motivations qui peuvent s'avérer néfastes dans un cadre entrepreneurial.

Internal Locus of Control : cette terminologie anglo-saxonne, difficilement traduisible, correspond sommairement au souhait et au sentiment que peut avoir un individu de contrôler sa destinée. Le contenu de cette définition est en lui-même paradoxal, puisqu'elle fait référence au mot destin, sur lequel tout contrôle n'est en principe qu'illusion. Nous dirons plutôt que les personnes présentant un haut degré d'*internal locus of control* souhaitent « piloter » leur vie et ne pas laisser les autres, les événements ou la chance guider leur trajectoire. Le *locus of control* comporterait également, à côté de sa composante interne, une composante externe (*external locus of control*). Comme indiqué au deuxième chapitre à propos de la piste des traits cognitifs en entrepreneuriat, dans le premier cas l'individu attribue ce qui lui arrive à ses efforts ou ses manquements, et dans le second les situations vécues sont les fruits de la chance ou d'événements extérieurs.

Le *locus of control* est un concept qui recouvre un domaine de recherche visant à comprendre la façon dont les individus expliquent ce qui leur arrive (de leur fait ou du fait de ce qui les environne). Les auteurs à l'origine de cette notion sont Rotter, Lefcourt et Phares⁸⁹.

L'ouverture d'esprit et les capacités d'apprentissage : il n'est pas difficile d'imaginer qu'un créateur entreprenant pour la première fois doit apprendre beaucoup durant les premières années de son entreprise. Outre ses capacités intrinsèques à l'apprentissage, son ouverture d'esprit, sa curiosité et sa capacité d'écoute le serviront.

Le créateur peut se confronter aux caractéristiques précédentes pour appréhender ses aptitudes et prendre conscience de certaines de ses forces et de ses faiblesses, auxquelles il ajoutera ce que son cas appelle de caractéristiques singulières. Ces dernières peuvent être directement liées soit à la personne de l'entrepreneur (par exemple, un égocentrisme exacerbé rend trop optimiste et antipathique), soit au domaine d'activité visé (connaissances techniques, etc.). Les motivations pour entreprendre sont également reliées aux intentions des individus. Nous renvoyons aux développements du deuxième chapitre du manuel où nous avons évoqué ces questions, pour nous centrer ici sur des considérations plus pratiques sur la nature et la diversité des motivations entrepreneuriales.

Le créateur s'interrogera donc sur ce qui le motive à entreprendre. Les études montrent de nombreuses motivations, se combinant le plus souvent, et pouvant parfois être considérées comme des récompenses aux efforts déployés pour entreprendre : gagner de l'argent comme fin (s'enrichir) ou comme moyen (acheter une belle voiture, mener la grande vie); être indépendant ; faire comme un membre de la famille ; faire ce qui plaît ; évoluer dans un domaine passionnant ; se réinsérer

socialement (personne licenciée, certaines formes de création dans le domaine de l'économie solidaire) ; accéder à un statut social, etc., auxquelles on ajoutera d'autres motivations que nos expériences ont permis de repérer, par exemple créer une affaire transmissible aux enfants. Le créateur s'interrogera également sur ses besoins. Un père de famille, cadre d'une grande entreprise, avec trois enfants et dont l'épouse n'a pas d'emploi, a des besoins financiers plus importants que l'étudiant récemment diplômé. S'il a *a priori* plus à perdre, il aurait par contre un avantage en matière d'expérience. Faut-il une expérience ou peut-on entreprendre dès la sortie des études ? Il est difficile de répondre de façon tranchée à cette question, d'autant plus que nous avons vu au cours du chapitre précédent que le niveau d'expertise professionnelle n'était pas toujours un facteur évident de performance en création d'entreprise. Si parfois le secteur d'activité convient mieux à l'individu y ayant œuvré, les étudiants font preuve d'audace voire de subtilité pour combler leur déficit à cet égard (cf. encadré 33).

Les besoins ne sont pas que financiers et peuvent concerner des aspirations telles qu'une recherche de style de vie. Bref, le candidat entrepreneur soupèse les récompenses attendues par rapport aux efforts déployés pour entreprendre, et les confronte aux coûts inévitables causés par cette aventure, en termes d'énergie, de stress résultant des situations ou de la peur d'échouer, de pénalités financières lorsque la réussite sur ce point n'est pas au rendez-vous, de temps passé au travail au lieu de le consacrer aux loisirs ou à la famille, etc.

Encadré 33. Comment deux étudiants ont comblé leur manque d'expérience dans le secteur d'activité où ils souhaitaient entreprendre

Ces deux étudiants de deuxième année d'un IUT en Techniques de Commercialisation ont, tôt dans l'année, négocié avec leur enseignant tuteur de stages la possibilité de travailler sur leur projet de création

d'entreprise plutôt qu'aller en entreprise. Leur projet consistait, il y a quelques années de cela, à créer une affaire dans le domaine du marketing direct. Pour combler leur manque d'expérience, voici ce qu'ils ont imaginé.

Dans un premier temps, leurs parents leur ont accordé une augmentation de leur argent de poche en sachant que celle-ci serait consacrée au projet. Avec ces fonds, les étudiants ont invité, tous les quinze jours au début, puis chaque semaine, une partie prenante potentielle, voire même un concurrent, à déjeuner. Ils procédaient par voie téléphonique ainsi : « bonjour, nous sommes deux étudiants de deuxième année d'IUT TC et nous avons un projet de création d'entreprise à monter dans l'année. Nous avons décidé d'investir dans le domaine du marketing direct. Au regard de votre expérience nous aimerions vous rencontrer pour discuter de ce projet, et comme nous savons votre temps très précieux nous vous proposons une invitation à déjeuner près de votre lieu de travail, un midi, le jour qui vous convient le mieux. Nous avons négocié un budget pour cela. Quand accepteriez-vous de nous rencontrer ? »

Ils n'ont essuyé aucun refus, d'une part parce que la démarche de deux étudiants a attiré une certaine sympathie, d'autre part parce que les individus aiment parler de ce qu'ils savent : en une année ils ont appris énormément sur le secteur, les forces et les faiblesses des différents acteurs, les conventions qui y règnent, etc. Leur année universitaire terminée, leur diplôme en poche, convaincus de l'intérêt à créer effectivement comme le montrait clairement leur plan d'affaires, ils ont décidé de se lancer. Très vite, ils ont appelé toutes les parties rencontrées qui, se sentant concernés par cette décision, sont devenues des relations privilégiées, comme en a témoigné le carnet de commandes rapidement rempli. Aujourd'hui, ces anciens étudiants dirigent une holding regroupant une vingtaine de petites entreprises et employant quelque cinquante salariés.

En conclusion, nous recommandons au candidat entrepreneur de résumer son bilan de compétences et le relevé de ses motivations dans un document qu'il intitulera « plan personnel ». Une telle rédaction l'aidera à décider si l'entrepreneuriat est une voie accessible et souhaitable pour lui. Il n'est

pas rare de lire ou d'entendre que le préalable à tout plan d'affaires est de réaliser ce plan personnel. Ceci ne veut pas dire que l'intégralité du processus entrepreneurial réside dans cette introspection, car l'expérience montre que de nombreux créateurs se révèlent dans l'acte (ce que les travaux sur le leadership ont montré pour certains leaders désignés).

Ce plan rédigé, qui ne doit pas être très épais, est appelé à remplir les rubriques relatives au futur souhaité par l'individu (que fait-il et où se voit-il dans cinq ans, dans dix ans, voire dans vingt ans), à ses caractéristiques personnelles, favorables ou défavorables à l'entrepreneuriat (en se basant sur celles relevées plus haut), ainsi que ses motivations pour entreprendre. Le document devrait se terminer par les apprentissages apparaissant comme encore nécessaires avant de passer à l'acte, ainsi que par les éventuelles formations susceptibles de les accélérer, comme on va le voir ci-après.

Apprentissages et formations à l'entrepreneuriat

Alors qu'on a tendance à ranger l'apprentissage dans un ensemble homogène de pratiques d'acquisition des connaissances, les psychologues nous proposent de distinguer plusieurs types suivants d'apprentissage⁹⁰, lesquels appellent des méthodes pédagogiques adaptées pour l'enseignant désirant les solliciter :

→ Dans l'apprentissage par observation, le comportement d'un individu est guidé par les croyances et les valeurs ayant cours dans l'environnement social au sein duquel il évolue (famille, contexte professionnel, ...). L'apprentissage est social et s'appuie selon Albert Bandura sur une base qu'il

qualifie de « vicariante », c'est-à-dire que l'apprentissage repose sur une observation des comportements des autres et de leurs conséquences. L'individu procède alors à sa propre expérience.

→ Ce que peut être un apprentissage par imitation est éclairé par l'article de Maria Minitti et William Bygrave mobilisant les modèles de diffusion et de comportement collectif pour expliquer qu'il peut y avoir plus d'entrepreneurs dans une région que dans une autre⁹¹. L'approche des auteurs, déjà présentée dans la première partie de l'ouvrage, repose sur la comparaison entre la fonction d'utilité de créer une entreprise et celle de s'inscrire dans une activité salariée. Le bon sens prône en faveur de cette dernière, la crainte de l'aventure et le confort d'un salaire récompensant des années d'étude pouvant être des arguments en faveur de cette idée. La représentation graphique du modèle mathématique montre que pour la plupart des individus la fonction d'utilité de l'acte de création est négative en l'absence de tout effet d'imitation (départ de la fonction sous l'origine de l'axe des ordonnées). Les auteurs convoquent le « taux d'entrepreneuriat », qui correspond à un indice reflétant le nombre de personnes ayant créé dans l'entourage d'un individu considéré, pour montrer qu'au-delà d'un certain seuil un effet d'imitation favorise le passage à l'acte. Autrement dit, certains ne créeront jamais, d'autres en toute circonstance et, enfin, une partie de la population se lancera dès que ce seuil est atteint.

→ L'apprentissage coactif s'exprime lors de réunions d'individus ayant un objectif collectif, et c'est bien le cas dans l'entreprise. L'activité sociale met à jour des différences conduisant ces individus à percevoir la diversité des réponses s'offrant aux situations vécues.

→ L'apprentissage associatif procède par essais et erreurs. Il a d'abord été montré dans le cadre d'expériences sur des animaux où ceux-ci, pour obtenir leur nourriture, devaient apprendre de l'environnement au sein duquel ils étaient placés. La réussite est supposée jouer un rôle majeur dans

cette forme d'apprentissage. Chez l'homme, le processus est plus complexe, le sujet ayant tendance à relier le résultat obtenu à la conduite adoptée pour cette obtention. Plusieurs dimensions ont un effet déterminant sur la persistance que développera un individu dans l'atteinte du but qu'il s'est fixé, et le succès ou l'échec d'une action intentionnelle dépend principalement des relations entre l'aptitude et l'effort d'une part (forces personnelles), la difficulté de la tâche et la chance d'autre part (forces environnementales).

→ Enfin, l'apprentissage par instruction et celui par tutorat appellent les sciences de l'éducation. En entrepreneuriat, les chercheurs préoccupés par les questions de son enseignement peuvent difficilement évincer les travaux de cette discipline, bien qu'ils soient très peu, et c'est regrettable, à y faire allusion. L'enseignement est un champ fécond du domaine de recherche en entrepreneuriat. Des congrès lui sont d'ailleurs parfois entièrement consacrés⁹². Si l'entrepreneuriat est, entre autres, une question de culture, alors le système éducatif a un rôle à jouer pour diffuser celle-ci⁹³. L'enseignement correspondant vise à optimiser l'apprentissage selon des protocoles enrichissant la vision stratégique de l'étudiant (il s'agit alors essentiellement de développer ses dispositions conceptuelles par l'apport de modèles et de théories), sa capacité réflexive (par une mise en action au sein d'une situation entrepreneuriale), l'apprentissage se développant par la mobilisation de cas, d'analyses de contextes entrepreneuriaux et de témoignages d'entrepreneurs. Des méthodes originales restent à imaginer et à mobiliser pour fournir à l'étudiant des opportunités de développer sa créativité, ses aptitudes en termes de communication, de conception ou de détection d'opportunités d'affaires, etc. Globalement, il convient de combiner théorie et pratique, heuristique et analyse, ou encore, méthodes formelles (théories, concepts et examens des connaissances et aptitudes) et informelles (étude de cas, mise en situation, témoignages, méthode de créativité : autant d'occasions d'articuler concepts et faits). On

trouvera ci-après une illustration tirée de notre propre expérience (encadré 34), suivie de quelques réflexions sur la problématique de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans son ensemble :

Encadré 34. Sensibilisation et formation à l'entrepreneuriat : l'expérience bordelaise

On se propose ici moins de dresser un bilan quantitatif que de tirer les enseignements d'une expérience pionnière, puisque semble-t-il le DESS « Création d'entreprise et gestion de projets innovants » était en 1992 un des premiers à offrir une formation diplômante de troisième cycle exclusivement centrée sur l'entrepreneuriat. Au fil des années un certain nombre d'interrogations et de réponses ont été suscitées par la mise en place d'un tel programme, dont les aspects paradoxaux ont très vite retenu l'attention. Pouvait-on, tout d'abord, enseigner la création d'entreprise, laquelle, selon l'opinion courante, ne s'apprend pas, mais se vit ? Certes le rôle de la personnalité du créateur ne peut être nié, mais si le tempérament et les capacités des individus sont à considérer, le rôle de l'enseignement est justement d'apprendre à chacun à entreprendre en fonction de sa personnalité, et même en fonction de ses insuffisances, en associant dans le projet envisagé des compétences complémentaires des siennes. Se posait également la question d'un enseignement de la création d'entreprise par des formateurs n'ayant pas créé d'entreprise. Ici encore, ce paradoxe apparent perd de son acuité si l'on réalise que la pédagogie de l'entrepreneuriat ne consiste pas à enseigner ce qu'il faut faire pour réaliser un projet défini, puisque chacun d'entre eux est en principe original et singulier. Il s'agit ici moins d'enseigner des opérations reproductibles, comme dans les cours classiques de gestion, que d'enseigner au candidat entrepreneur à *apprendre son propre projet* avant d'entreprendre, ce qu'une formation universitaire de haut niveau est parfaitement qualifiée à réaliser par les liens qu'elle établit avec la recherche académique. Sur la question de l'intérêt d'un diplôme en entrepreneuriat, enfin, des éléments de réponse sont progressivement apparus, s'appuyant sur la présence au sein des publics formés d'éléments souhaitant accompagner les projets d'autres créateurs à titre de conseil, soit en réaliser dans le cadre d'organisations existantes, double cas de figure où le diplôme universitaire est, comme tout autre diplôme, un signal apprécié des

employeurs. En outre, la réussite à un examen au sein duquel la soutenance de son projet occupe une place prépondérante est en soi un challenge et une occasion de réaliser un véritable parcours entrepreneurial, et fournit un indicateur aux multiples partenaires que le futur entrepreneur doit associer à son initiative...

En réalité, la plupart des paradoxes évoqués ci-dessus sont le fruit d'une relative méconnaissance des impératifs d'une telle formation, qui ne doit pas être pensée comme un prolongement à peine différencié des enseignements traditionnels du management. La particularité d'une formation universitaire en entrepreneuriat est justement de remettre en question les façons de penser habituelles et d'explorer de nouveaux contenus, en relation avec les recherches dans le domaine. Si les connaissances de base en management sont utiles, elles ne peuvent suffire, si l'on considère que le métier d'entrepreneur s'inscrit dans des logiques d'émergence : celles de nouvelles visions créatrices de marchés, de ressources inexistantes et à trouver, de créations de collectifs qu'impliquent les projets d'entreprendre. On ne crée pas une entreprise, surtout lorsque l'on est étudiant, parce qu'on a de l'argent. On la crée, notamment, pour en gagner. Il faut donc que le cursus de formation enseigne à faire émerger des ressources a priori inexistantes ou rares, en montant des projets conçus de façon parcimonieuse, en trouvant des ressources peu coûteuses ou gratuites, enfin en en créant de toutes pièces de nouvelles, grâce aux logiques de proposition de valeur mises en évidence dans les *business models*.

Une des difficultés rencontrées par le programme de formation provient du manque d'expérience professionnelle ou managériale d'un public d'étudiants porteurs de projets –ou plutôt d'idées de projets- ne disposant pas d'un savoir-faire spécifique en rapport avec l'activité dans laquelle ils souhaitent se lancer. Il en résulte une certaine pauvreté de leurs schémas de pensée, lorsque nous explorons leur vision entrepreneuriale grâce à la technique des cartes cognitives. Ce handicap, par ailleurs compensé par d'autres caractéristiques propres à une population d'étudiants (disponibilité, absence de contraintes familiales, regard neuf sur certaines filières, notamment celles liées aux NTIC), est en partie comblé par les confrontations au réel faisant partie du programme pédagogique : stages dans des organismes de suivi de créateurs, accompagnement de porteurs de projets, stages d'observation dans des entreprises opérant dans la filière choisie par le candidat entrepreneur, etc.

Parce que la création d'entreprise s'appuie sur des réseaux d'acteurs à repérer et intéresser, voire à associer ou à engager, l'enseignement en ce domaine ne peut faire l'impasse sur les comportements à acquérir pour les activer effectivement. L'expérience pédagogique du DESS a montré que cette dimension entrepreneuriale relationnelle échappe aux plus jeunes, qui ont tendance à considérer que le monde les attend pour le créer. Comme on ne peut les convaincre du contraire par les méthodes classiques d'enseignement, on est amené à leur proposer des projets intermédiaires, dits « entrepreneuriaux », qui jouent un rôle croissant dans la formation. Par équipes mixtes de trois ou quatre, les étudiants doivent concevoir des projets, imposés ou choisis, et les réaliser dans les temps impartis, en trouvant eux-mêmes les ressources nécessaires pour les conduire à leur terme. Réalisation d'un périodique spécialisé diffusé sur le campus, édification d'un site Web, participation aux Salons des Entrepreneurs existants et assistance à la mise en place du premier du genre dans la région de Marrakech (où a été conduite une expérience enrichissante de délocalisation du diplôme) constituent quelques exemples de telles initiatives...

Source : d'après Xavier Noel et Bertrand Saporta : « Enseigner l'entrepreneuriat à un public d'étudiants : quelques leçons d'une expérience entrepreneuriale », Communication aux Villes Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, Agence Universitaire de la Francophonie, Maurice, Juillet 2001

Notre expérience personnelle mais aussi un regard sur celle des autres montrent que le contenu et la forme des enseignements dispensés diffèrent en fonction de la nature des étudiants rencontrés (étudiants en formation initiale ou en formation continue, publics littéraires ou scientifiques, porteurs de projet de création d'entreprise ou salariés porteurs de projets intrapreneuriaux, etc...), mais aussi en fonction des objectifs des actions pédagogiques : celles-ci diffèrent en effet selon qu'on souhaite accueillir, sensibiliser, former, conseiller ou accompagner. « Apprendre à entreprendre », pour reprendre le titre d'un article consacré à l'enseignement de l'entrepreneuriat selon ces niveaux⁹⁴, est

possible et intéresse toutes les formations. Ainsi pensée, la diffusion d'une culture entrepreneuriale peut s'effectuer sur différents plans se recouvrant mais qu'il convient de distinguer pour cibler efficacement les actions en direction des étudiants :

- L'identification concerne prioritairement la détection des potentiels entrepreneuriaux au sein d'une population d'étudiants mais peut s'élargir à un travail mené en collaboration avec les cellules de valorisation de la recherche, lorsqu'il s'agit de détecter des opportunités d'affaires à partir des recherches scientifiques ou de trouver un porteur de projet pour un possible transfert de technologie lorsque le chercheur ne souhaite pas l'être lui-même.
- L'accueil vise à écouter puis à diriger l'étudiant capté ou s'étant présenté spontanément vers la filière interne à l'université (formation dédiée à l'entrepreneuriat ou comportant un module valorisé dans l'évaluation de l'étudiant), ou externe à elle (organisme de conseil, incubateur, pépinière, ...), la mieux placée pour répondre à sa demande ou à ses besoins. Ce travail doit se faire pour partie en collaboration avec les services d'orientation des étudiants des formations supérieures.
- La sensibilisation montre que l'entrepreneuriat est une carrière possible, notamment en rendant accessible la création d'entreprise. Entreprendre est alors considéré comme un « métier ». Au débat « inné-acquis » relatif aux compétences servant la carrière entrepreneuriale, il convient de substituer les formes adéquates de socialisation correspondante. Les actions ont comme objectif de stimuler, favoriser la prise d'initiative, éveiller ou réveiller un potentiel.
- La formation complète la sensibilisation lorsque l'étudiant de formation initiale ou de formation continue ambitionne de créer ou de reprendre une entreprise ou, encore, de conduire des projets de nature entrepreneuriale (création d'activité, projet d'innovation, ...). Une

formation à l'entrepreneuriat n'a pas comme unique objectif de créer des créateurs. Elle vise à développer un potentiel dont peuvent bénéficier les entreprises recrutant les étudiants ayant suivi une telle formation pour porter leurs projets. Les acteurs entourant l'entrepreneur (accompagnateur, expert-comptable, banquier, ...) peuvent bénéficier d'une telle formation pour améliorer leur statut de *stakeholders*.

- Le conseil ne concerne pas l'orientation ou celui occasionnellement distribué. Il s'agit de considérer le conseil à l'entrepreneuriat comme un métier. Le conseil est pragmatique et personnalisé. Si certaines formations dédiées peuvent y procéder, le conseil est un métier revêtu par des professionnels tels que les experts-comptables ou les cabinets spécialisés.

- L'accompagnement vise à soutenir un porteur de projet dans le processus de création en participant activement à la mise en place d'un cahier des charges engageant les parties dans une relation durable.

La formation constitue, pour beaucoup d'étudiants, outre le souhait de développer des aptitudes pour l'entrepreneuriat ou de concrétiser un projet, une année de réflexion et d'apprentissage de méthodes largement appréciée si l'on en croit la consultation de leur niveau de satisfaction en fin de formation. Toute firme ayant intérêt à voir le potentiel entrepreneurial de ses salariés se développer, des modules de formation continue sur courtes périodes devraient être plus largement proposés pour servir la compétitivité de nos entreprises. Il n'en est pas autrement de certaines administrations, mais la France présente dans ce domaine un contexte bien différent par exemple du Québec où ces préoccupations sont bien réelles.

Pratiquement, le porteur d'un projet se demandera s'il ne lui serait pas profitable de suivre une formation à l'entrepreneuriat, mais aussi de participer à un module d'enseignement des méthodes de

management afin qu'il puisse au moins savoir calculer son seuil de rentabilité et avoir conscience des ressources nécessaires à la réalisation de son projet (le prochain chapitre revient sur cette problématique d'évaluation des besoins). Ce type de formation est rendu dans certains cas obligatoire et les Chambres de Commerce et d'Industrie ainsi que les Chambres des Métiers offrent des contenus pédagogiques concentrés dans le temps. Pour aller plus loin, le créateur s'approchera des universités ou des écoles de commerce au sein desquelles les formations à l'entrepreneuriat sont aujourd'hui bien rodées.

4.2. La conscience des critères appréciés par les parties prenantes : un retour sur la notion de performance (s) en création d'entreprise

La notion de performance de l'entreprise naissante a déjà été étudiée dans cet ouvrage, où des développements détaillés ont été consacrés aux problématiques de son évaluation, de sa prédiction et de son évaluation. L'importance que nous avons accordée dans ce chapitre aux nécessaires échanges de valeur avec les parties prenantes nous amène cependant à revenir sur ce concept, tout en le relativisant. Une difficulté supplémentaire attend en effet le créateur, face aux demandes de chacune de ces parties prenantes : il est difficile de satisfaire tout le monde, tout le temps... Il lui faudra alors entretenir des relations privilégiées et savoir négocier pour faire patienter les parties prenantes non suffisamment satisfaites.

Revue dans cette optique, la notion de performance, dans sa dimension subjective (c'est la prise de conscience par le dirigeant des exigences des parties prenantes qui devient un facteur essentiel de

performance), constitue un pôle important au sein de la vision de l'entrepreneur, comme le confirmera la lecture du schéma récapitulatif de la fin de ce chapitre. Il convient en outre de mettre le terme au pluriel, puisque la performance que traduisent les éléments comptables et financiers résulte finalement des performances perçues par chaque catégorie de partie prenante. On aperçoit facilement les répercussions dramatiques sur la performance globale de l'entreprise du fait qu'une partie prenante trop longtemps insatisfaite décide de cesser ses relations avec elle...

Le créateur (potentiel ou même plus expérimenté) aura intérêt à dresser un tableau récapitulatif désignant les parties prenantes et les éléments permettant d'apprécier les conditions d'échange de la valeur (tableau 11).

La première colonne liste les parties prenantes par catégories. Certes les projets inscrits à la fois dans le *B to C* et le *B to B* ne sont pas les plus fréquents, mais dans ce cas, au sein de la catégorie clients (comme pour toutes les autres), le créateur pourra distinguer les clients génériques (ex : les clients particuliers) et les clients méritant une présence nominative (entreprise HBX dans notre exemple). Ces derniers revêtent une importance pour l'entreprise s'exprimant généralement par une part de chiffre d'affaires nécessitant un regard singulier sur les conditions d'échange. La deuxième colonne correspond à l'indication de ce que l'on croit être la valeur attendue par la partie considérée. Par catégorie, cette valeur est générique. Ainsi, les clients attendent de bons prix, des délais de livraison raisonnables, des conditions de paiement favorables, un SAV de qualité, etc. Les fournisseurs attendent des commandes régulières, des paiements rapides, une contribution à l'image des produits ou des services, etc. Les salariés souhaitent des conditions de travail, d'avancement, de rémunération, etc. corrects. Les partenaires financiers attendent un retour sur investissement profitable, ... etc.

Tableau 11. Exemple d'un tableau récapitulatif des parties prenantes et des conditions d'échange avec elles.

| Partie prenante | Valeur qu'elle attend | Valeur à en tirer | Son pouvoir | Son attitude |
|---|------------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------|
| <u>Catégorie clients :</u> - les particuliers - entreprise HBX - ... <u>Catégorie fournisseurs :</u> - ... <u>Catégorie actionnaires :</u> - ... etc. | | | | |

A ces attentes génériques, révélatrices de la performance pour les parties prenantes et qu'il convient de décliner au cas étudié, au sein d'une catégorie, une partie prenante particulière peut nécessiter une analyse plus fine. Par exemple, une jeune entreprise peut être en relation d'affaires avec une grande

entreprise ayant des attentes spécifiques en matière de SAV. Dans ce cas, la valeur à tirer des relations avec cette grande entreprise doit être clairement mesurée car bien souvent le jeune entrepreneur peut être grisé par les relations qu'il parvient à établir avec un client perçu comme prestigieux, susceptible de prendre une bonne part dans le CA, mais qui tire de son expérience en matière de négociation des avantages éloignés des conditions de survie de la jeune entreprise. Le créateur se demandera ce que lui apporte le fait d'être en relation avec cette entreprise, notamment lorsque la marge n'est pas au rendez-vous (pour un exemple d'une problématique de ce type, v. encadré 35). Ainsi, dans la troisième colonne, l'entrepreneur pourra inscrire ce qu'il tire (ou espère tirer) de la relation : carte de visite, prescription, carnet de commande permettant de démarrer dans les temps, etc.

ENCADRE 35. L'exemple de l'entreprise PAO-Com., ou les déceptions qui peuvent suivre l'euphorie consécutive aux marques d'intérêt d'un gros client

La jeune entreprise PAO-Com distribue des matériels et des logiciels informatiques de publication assistée par ordinateurs alors que le marché découvre cette innovation. Le temps nécessaire à la socialisation de celle-ci nuit au chiffre d'affaires de l'entreprise qui élargit alors son métier dans deux directions.

La première dans le façonnage, c'est-à-dire la réalisation des maquettes pour le compte d'imprimeurs (affichettes publicitaires principalement). Elle embauche pour cela une compétence dans le domaine des arts graphiques et de l'imprimerie. Les imprimeurs, séduits par la qualité de la prestation, le prix et la rapidité avec laquelle les maquettes sont rendues, s'intéressent alors aux systèmes informatiques permettant une telle exécution. Pour PAO-Com, les marges résident essentiellement dans la vente de journées de formation.

La seconde dans la vente de solutions de traitement de texte à des prix très compétitifs. Un grand quotidien régional va être intéressé par une telle solution pour ses postes d'écrivains d'articles. Ces postes

sont identifiés par les différentes agences de la Région auxquelles les journalistes sont rattachés et où ils déposent leurs articles. L'idée est d'équiper chaque agence pour que les journalistes puissent venir y saisir leur texte sur ordinateur et les envoyer par une liaison modem (à l'époque, Internet n'était pas utilisé) au centre technique régional qui, avant de mettre en page, redirige vers le service du rédacteur en chef. Ce marché intéresse beaucoup PAO-Com car il est une occasion unique de combler le retard de Chiffre d'Affaires (l'ensemble du marché dépasse les 200 postes informatiques). Six mois de mise au point, autant sur le plan technique que sur le plan financier, pèseront lourdement sur la petite entreprise car le client signera finalement avec une grande entreprise parisienne. Il faut dire que les partenaires financiers n'ont pas osé suivre la jeune firme dans ses ambitions. Le temps a, une nouvelle fois, déjoué la stratégie de PAO-Com dont le gérant, fort d'une expérience bien capitalisée, fut débauché par une autre entreprise.

En règle générale, il convient de retenir que les grandes entreprises peuvent être exigeantes et consommer un temps précieux. La marge n'étant pas toujours au rendez-vous, il faut identifier clairement ce qu'elles apportent. Certes, un petit client peut être parfois tout aussi exigeant mais le créateur a souvent le réflexe de relativiser alors qu'avec un client plus important il tend à céder au caprice de ce dernier. Il faut ajouter deux colonnes au tableau. L'une d'entre elles affiche le pouvoir qu'a ce client sur l'entreprise, par exemple une part non négligeable du chiffre d'affaires (atteinte du seuil de rentabilité). Dans l'autre colonne, le créateur notera l'attitude de la partie prenante (hostilité, attitude partenariale, bon prescripteur, etc.).

Si nous avons pris comme exemple la catégorie des clients, le tableau procède de la même façon avec les autres catégories de parties prenantes, c'est-à-dire qu'outre leur identification, le créateur inscrira ce qu'elles apportent, ce qu'il en tire, leur pouvoir et leur attitude. L'établissement du tableau que l'on vient de commenter est une façon de sensibiliser le créateur à la pluralité des exigences

auxquelles il doit répondre. Ce travail permet de relever les critères d'évaluation utilisés par chaque partie prenante et, ainsi, de réfléchir aux indicateurs à placer sur le tableau de bord du dirigeant. Ce tableau de bord est avant tout un outil de contrôle. Il peut être rempli manuellement ou informatisé et, dans notre conception, incorpore quelques indicateurs pour chaque catégorie de parties prenantes, dont les éléments comptables et financiers (chiffre d'affaires de la période, état du stock, en-cours clients et en-cours fournisseurs, etc.). A périodes régulières, le créateur s'interrogera sur la maîtrise qu'il a des facteurs clés de succès et sur les parades qu'il peut trouver aux facteurs stratégiques de risque afférents, concepts qui seront développés lors du prochain chapitre.

4.3. Capital social, réseau relationnel et exercices de conviction au service de la vision du créateur

Le carnet d'adresse du dirigeant et la qualité de son réseau relationnel comptent parmi les facteurs les plus cités dans la liste des conditions de la réussite en création d'entreprise. Cet ensemble de relations, qualifié de « capital social » par les sociologues, mérite qu'on s'y attarde de plus près, en examinant notamment les différentes acceptions qu'il prend selon les auteurs (pour plus de détails, v. encadré 36).

ENCADRE 36. La notion de capital social : définitions et applications au champ de l'entrepreneuriat

Partant de la pensée du sociologue Pierre Bourdieu, trois types fondamentaux de capital sont généralement distingués :

- le capital économique correspond aux possibilités de mobiliser des moyens financiers ;
- le capital culturel correspond aux biens culturels possédés (tableaux, œuvres littéraires ou musicales, ...) ou aux titres de connaissances tels que des diplômes ;
- le capital social est présenté par l'auteur ainsi : « 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'interreconnaissance ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux-mêmes) mais aussi unis par des liaisons permanentes et utiles. Ces liaisons sont irréductibles aux relations objectives de proximité dans l'espace physique (géographique) ou même dans l'espace économique et social parce qu'elles sont fondées sur les échanges inséparables matériels et symboliques dont l'instauration suppose la reconnaissance de cette proximité ».

Ces trois types induisent un quatrième type, particulier, à savoir le capital symbolique, qui correspond au prestige et à la réputation que confère la possession d'un volume sensible de capital et résultant des représentations du monde que se construisent les acteurs.

Dans la veine des travaux de Pierre Bourdieu, nos collègues Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis ont une lecture sans doute plus englobante du capital social de l'entrepreneur, décomposable selon eux en :

- un capital financier ; il comprend l'ensemble des ressources possédées (disponibilités financières, patrimoine, héritage) ou potentiellement accessibles (accès au crédit, à des subventions ou à d'autres types d'aides financières)

- un capital-connaissance ; il correspond à l'ensemble des connaissances de l'entrepreneur acquises par une formation diplômante ou par les expériences professionnelles
- un capital-relations ; c'est l'ensemble des relations personnelles, familiales et professionnelles et susceptible d'être des parties prenantes au projet d'entreprendre.

Le point de vue des auteurs, économique et social, les conduit à considérer l'entrepreneur comme ayant une fonction dans deux types de marchés, celui de l'économique et celui du travail.

Ronald Burt, un autre auteur, distingue le capital financier (argent, lignes de crédits, etc.), le capital humain (charme, intelligence, santé, compétences, etc.) et le capital social. Ce dernier renvoie aux relations avec les autres acteurs, relations fournissant des opportunités d'utilisation des autres types de capital.

Pour aller plus loin :

Bourdieu P. (1980). « Le capital social, notes provisoires », Actes de la recherche en sciences sociales, n°31

Boutillier S. ; Uzunidis D. (1999). La légende de l'entrepreneur – le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise, Syros – Alternatives Economiques

Boutillier S. ; Uzunidis D. (200). « Les dimensions socio-économiques et politiques de l'entrepreneur », in Verstraete T. Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat, EMS éditions

Burt RS, Toward a structural theory of action, New-York, Academic Press, 1982

Verstraete T. (1999). Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes, L'Harmattan

Le concept de capital social fournit également un angle de vue théorique pour comprendre la socialisation entrepreneuriale, notion qui a été abordée dans le deuxième chapitre de cet ouvrage. Selon Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis, le contexte politique, économique et social est déterminant dans le passage à l'acte entrepreneurial, même si l'individu pris isolément peut être

considéré comme un acteur déployant des stratégies pour suivre une trajectoire pensée comme une réussite sociale dans l'espace considéré.

Le capital social se construit et le créateur doit vite repérer les relations à privilégier et éviter celles consommatrices de temps (dès le dépôt des statuts de la firme effectué, l'entrepreneur est souvent assailli par les commerciaux et les courtiers tentant de vendre la photocopieuse, l'assurance, etc.) ; deux types de relations sont par contre à privilégier : celles possédant le savoir, celles possédant le pouvoir.

Les relations possédant le savoir sont les experts susceptibles de conseiller le créateur en proie à une difficulté éventuellement lourde de conséquences si non surmontée ou exigeant une prise de décision rapide. Dans ce deuxième cas, il est intéressant de posséder dans son carnet d'adresses le téléphone de celui qui saura comment résoudre le problème. Cet expert peut être un conseiller (expert-comptable, consultant, ...), une connaissance (ami ou membre de la famille entrepreneur ou expert dans un domaine du management, etc ...), une relation d'affaires (réseau de dirigeants), un parrain (certains organismes d'accompagnement des créateurs placent ceux-ci sous parrainage d'un entrepreneur expérimenté).

Les relations possédant le pouvoir sont les signataires des bons de commandes ou plus largement les personnes qualifiées dans le langage courant de « bien placées ». Elles peuvent se situer dans un rapport de forces tout à fait favorable, pour peu qu'on ait soit la possibilité de leur apporter quelque chose en retour, à plus ou moins longue échéance, soit qu'on ait réussi à développer des relations de sympathie qui, heureusement, peuvent encore exister dans les affaires, même s'il convient de ne pas tomber dans la naïveté.

Capital social et réseau relationnel ne répondent pas à toutes les questions et ne résolvent pas tous les problèmes. Le créateur doit alors compter sur ses compétences personnelles et en particulier sur ses qualités de négociateur. Ces dernières interviennent pour beaucoup dans la relation d'échange avec les parties prenantes, car il ne faudrait pas croire que tout va toujours aller facilement. Malgré la bonne volonté de l'entrepreneur, les conflits sont fréquents : les salariés revendiquent, les clients se plaignent du prix, des délais ou de la qualité, le fournisseur ne livre pas dans les temps, etc. L'une des premières règles à respecter est de maîtriser ses émotions et de ne pas réagir sous le coup de la colère ou de la frustration. L'entrepreneur doit d'abord se souvenir de son objectif pour ensuite déployer la meilleure façon d'y parvenir. Dans une perspective éthique des affaires, la solution idéale serait celle où toutes les parties sortent gagnantes, et surtout pas celle où un vainqueur écraserait un perdant. La soumission de ce dernier écarterait l'hypothèse de rester en affaires avec lui. Evidemment, dans certain cas, le conflit est soit trop avancé, soit couvert par une malhonnêteté débouchant sur un litige pouvant aller jusque devant les tribunaux. Ces situations peuvent être évitées au prix d'un effort minimum de prévoyance, et bien souvent désamorçées si le créateur s'avère fin négociateur. Une bonne négociation passe par une bonne préparation, laquelle consiste en premier lieu à comprendre l'interlocuteur et à tenter d'anticiper son argumentation. Il ne s'agit pas de préparer les réponses à tout, car des aléas surviennent toujours dans la conversation. Mais la compréhension des attentes de l'interlocuteur offre à celui qui se prépare le chemin de la résolution, notamment parce qu'y réside déjà le respect d'autrui. Cela se sent dans une conversation. Evidemment, pour négocier mieux vaut bien communiquer. Or, certains créateurs éprouvent des difficultés dans ce domaine, du moins le vivent-ils ainsi. La pratique rend alors compte que la capacité à communiquer est souvent amalgamée avec un tempérament commercial, puisqu'il faut « vendre » l'idée, le projet, les produits, les services, etc. Sur ce point, une

personnes introvertie aura quelques difficultés et il lui faudra se poser la question de l'association avec une compétence commerciale ou l'embauche d'un salarié sachant vendre l'offre client. Par contre, mieux vaut posséder certaines facultés lors de la présentation du projet d'entreprendre. La clarté du modèle d'affaires (concept présenté lors du prochain chapitre), peut dans ce cas compenser la faiblesse en matière de communication.

Communication et négociation sont en définitive les bases de l'exercice de conviction auquel procède de façon permanente l'entrepreneur. Dès qu'il s'agit de convaincre des possesseurs de ressources d'adhérer au projet, cet exercice se déploie. C'est le premier challenge posé au créateur et sans aucun doute celui qui perdurera. Accroître son réseau, c'est attirer de nouveaux possesseurs de ressources, quelle que soit la nature de ces dernières. L'exercice est difficile pour la jeune entreprise ne pouvant revendiquer d'un passé sécurisant le *stakeholder* potentiel. A défaut de passé, il faut confesser que la possession de ressources mobilisables (patrimoine personnel ou financier, ou dans certains cas un capital social estimable) favorise l'entrée en communication avec certaines catégories de parties prenantes. Mais ce n'est ni une condition suffisante, ni une condition incontournable car, avant tout, une partie prenante investira dans le projet si sa perception du risque à travailler avec l'entrepreneur est en rapport avec ce qu'elle peut en tirer. Cette assertion est évidente pour les possesseurs de ressources financières tels que les capitaux-risqueurs ou les actionnaires. Pour d'autres, il ne s'agit pas de récupérer des fonds financiers mais d'aboutir à la prestation attendue. Un nouveau client, surtout dans les marchés industriels, prend un risque à travailler avec un nouveau et jeune fournisseur. Il en est de même pour le salarié compétent rejoignant l'équipe naissante autour du projet d'entreprendre (par exemple, les cadres de grandes entreprises ayant quitté leur emploi confortable

pour rejoindre les *start-up* Internet). Pensons également au fournisseur à qui est sous-traitée tout ou partie de la production. L'entrepreneur doit inspirer confiance et le recours à des prestations standard peut être rassurant. Howard Stevenson et ses collègues illustrent ce point en prenant l'exemple d'Apple Computer⁹⁵. Les premiers ordinateurs (Apple I, II et III puis Lisa) de la marque fonctionnaient sous CP/M, un système d'exploitation largement utilisé à l'époque. Plus tard, une fois les relations avec les parties prenantes scellées, un nouveau système d'exploitation fut développé pour les Macintosh.

Plus le registre conventionnel d'affaires est novateur, plus l'exercice de conviction est délicat car la partie prenante identifie mal le moyen de récupérer sa mise en cas d'échec de la jeune entreprise. Réduire les risques perçus en adaptant l'offre aux modèles d'affaires existants est une solution ayant comme conséquence soit de dénaturer le modèle initial, soit de rogner les marges par une distinction moindre de l'offre obligeant à rentrer dans les prix moyens du marché, soit de se faire copier ou doubler par la concurrence imitant un modèle devenu accessible. Il n'y a d'autre solution ici, si l'on souhaite convaincre les possesseurs de ressources, que d'élaborer un modèle d'affaires d'autant plus clair qu'il est novateur...

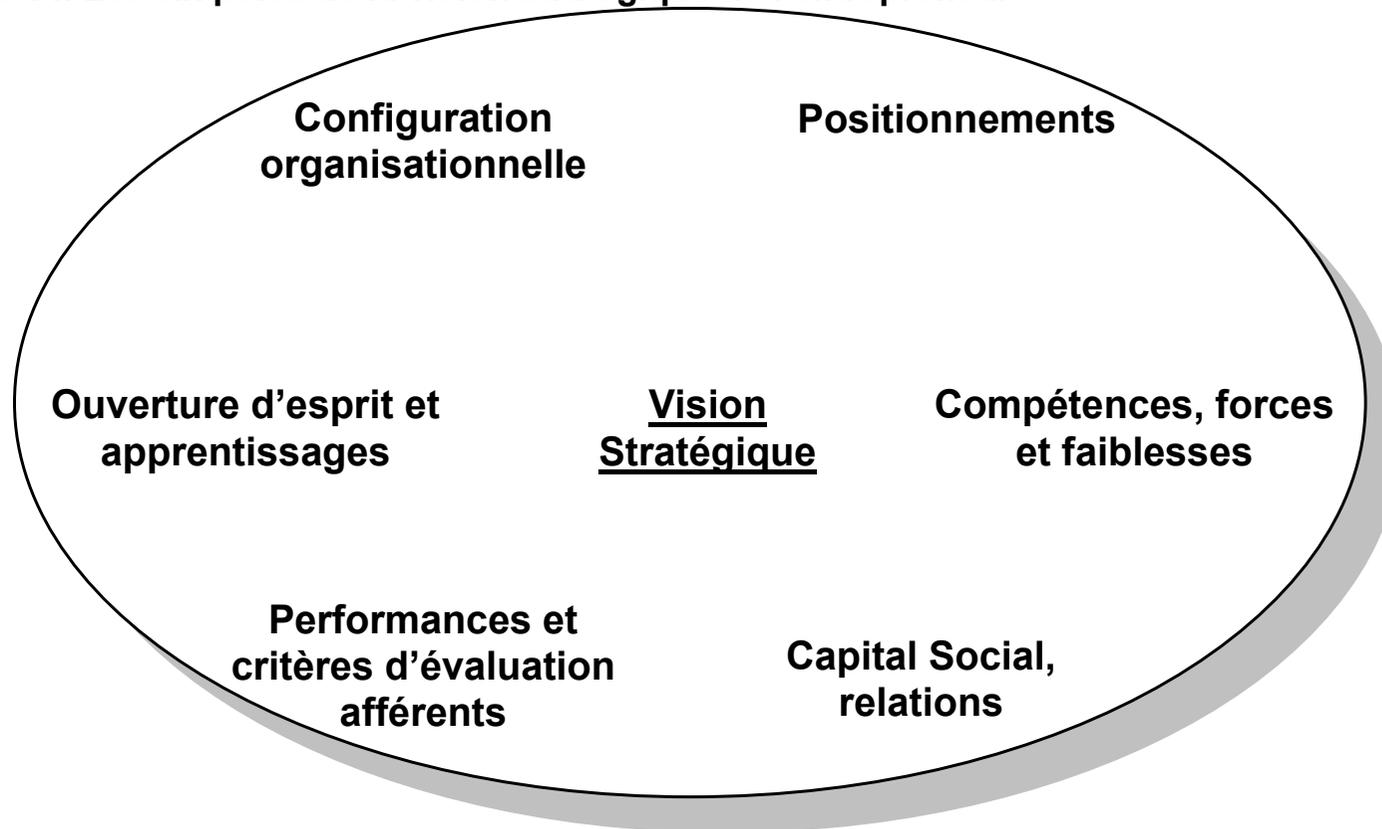
En conclusion du chapitre 4

Nous souhaiterions faciliter le travail de synthèse du lecteur en lui présentant un schéma récapitulatif, montrant que six pôles génériques doivent nourrir la vision stratégique de l'entrepreneur, chacun d'entre eux s'étayant au fil des expériences et du développement des compétences, notamment managériales (figure 14). L'entrepreneur et son organisation se positionnent dans des environnements multiples. Une distinction classique consiste à décomposer cet environnement en, d'une part, un macro-environnement, composé de dimensions socio-économique, institutionnelle, technologique, écologique et culturelle, et, d'autre part, un micro-environnement plus proche composé d'activités et de marchés, de concurrents et de parties prenantes. Plus prosaïquement, la fabrication des produits ou de l'offre de service nécessite de penser les processus organisationnels correspondants. De plus, l'entrepreneur doit configurer l'organisation pour que les politiques fonctionnelles permettant d'optimiser les relations d'échange de valeur avec les parties prenantes puissent se déployer.

Chacune de ces parties prenantes évaluée, selon ses propres critères, la performance de l'entreprise. L'entrepreneur désirant maîtriser l'organisation qu'il impulse veillera à se tenir informé sur ces critères par l'utilisation d'un tableau de bord, sans oublier d'y inclure le suivi des facteurs clés de succès (cf. prochain chapitre). Parmi ces facteurs, les contextes entrepreneuriaux élèvent certaines caractéristiques personnelles de l'individu entreprenant au rang de véritables compétences, et le créateur dressera le bilan de ses forces et de ses faiblesses par rapport à l'aventure dans laquelle il se lance. Pour compenser ses faiblesses, mais plus largement pour apprendre le métier d'entrepreneur, celui-ci doit être ouvert aux nombreux apprentissages des premières années de l'entreprise. Ces apprentissages peuvent bénéficier des conseils prodigués par des accompagnateurs, formateurs ou

consultants, ou d'autres relations possédant le savoir ou capables de lever une difficulté, c'est-à-dire possédant le pouvoir de favoriser l'évolution de l'entreprise. Il est alors temps de concrétiser sa vision à l'aide d'outils qui sont pour la plupart marqués par la singularité des situations entrepreneuriales, et dont le lecteur trouvera un exemple dans le dernier chapitre avec la cartographie cognitive.

Figure 14. Les six pôles de la vision stratégique de l'entrepreneur



⁴² WEIL-BARAIS A. (1999), « Les connaissances », dans WEIL-BARAIS A. (dir), *L'homme cognitif*, Presses Universitaire de France, (5^e édition)

⁴³ ECO U. (1997). *Kant et l'ornithorynque*, Grasset

⁴⁴ BASTIEN C. (1996)., « Raisonner », *Science et Vie*, hors série n°195

⁴⁵ PAILHOUS J. (1970), La représentation de l'espace urbain, Presses Universitaires de France

⁴⁶ DENIS M. (1989). *Image et cognition*, Presses Universitaires de France

⁴⁷ Cette expression découle du management et plus particulièrement de deux auteurs reconnus du domaine : PRAHALAD, C.K.; BETTIS, R.A. (1986). « The dominant logic : a new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, 7(6)

BETTIS, R.A.; PRAHALAD, C.K. (1995). « The dominant logic: retrospective and extension », *Strategic Management Journal*, 16(1)

⁴⁸ JOHNSON, G. (1992). « Managing strategic change : strategy, culture and vision », *Long Range Planning*, 25(1)

⁴⁹ BENNIS, W.; NANUS, B. (1985). *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, InterEditions

⁵⁰ NKONGOLO-BAKENKA J.-M. ; D'AMBOISE G. ; GARNIER B. (1994). « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise », *Revue Internationale PME*, 7 (1)

⁵¹ Filion distingue plus précisément trois niveaux de vision : centrale, émergente et secondaire.

⁵² COLLINS, J.C.; LAZIER, W.C. (1992). *Beyond entrepreneurship – Turning your business into an enduring great company*, Prentice Hall

⁵³ DESREUMAUX A. (1993). *Stratégies*, Dalloz ; voir plus précisément page 15 et suivantes.

⁵⁴ ALLARD-POESI F. (1995). « Des schémas cognitifs individuels à un schéma cognitif collectif : vers une perspective socio-cognitive », *Actes du congrès de l'Association International de Management Stratégique*, Paris

⁵⁵ VERSTRAETE T. (1999), *Autopoïèse et sciences de gestion : un excès d'éclectisme*, Cahier de recherche du CLARÉE, septembre

⁵⁶ AVENIER, M-J. (1988), *Le pilotage stratégique de l'entreprise*, Presses du CNRS, p. 123

⁵⁷ CARRIERE J.B. (1991). « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique", *Revue internationale PME*, 4 (1), , p. 304

⁵⁸ MINZTBERG H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod

⁵⁹ Le lecteur se reportera aux ouvrages en management stratégique et en théories des organisations pour prendre connaissance des courants stipulant, d'un côté du continuum, que l'environnement modèle les entreprises (ex : le courant contingent), de l'autre côté, que ces entreprises ont la capacité de modeler l'environnement (ex : le courant volontariste). On lira avec profit l'ouvrage de ZARKA M. ; JARROSSON B. (1995). *La stratégie réinventée*, Dunod

⁶⁰ DI MAGGIO P. ; POWEL W. (1983), "The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational field", *American Sociological Review*, 48. Selon ces auteurs, tout un ensemble de facteurs institutionnels influencent les pratiques sociales et tendent à faire converger les modes de gestion et de coordination des entreprises.

⁶¹ ABELL D.F. ; HAMMOND J.S. (1979). *Strategic Market Planning – Problems and analytical approaches*, Prentice Hall, Englewood Cliffs

⁶² PENROSE E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell

⁶³ GRANT R.M. (1991). « The ressources-Based Theory if competitive advantage : implications for stretegy formulation », *California Management Review*, 33(3)

⁶⁴ WERNERFELT B. (1984). "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5(2)

⁶⁵ voir le texte de Barney pour les explications détaillées de ces attributs. BARNEY J.B. (1995). « Looking inside for competitive advantage », *Academy of Management Executive*, 9(4)

⁶⁶ DOZ Y. L. (1994). « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences-clés », *Revue Française de Gestion*, n°86

METAIS E. (2002). « Vers la notion de polyvalence stratégique », *Revue Française de Gestion*, n°138

⁶⁷ WEICK, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*, Reading, Massachussetts, Addison-Westley

Pour une utilisation des travaux de Karl Weick en entrepreneuriat, voir

GARTNER W.B. (1995). Aspects of organizational emergence, in BULL I ; THOMAS H. ; WILLARD G. *Entrepreneurship – perspectives on theory building*, Pergamon

VERSTRAETE (2003). *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat*, Les Editions de l'ADREG, décembre (<http://www.editions-adreg.net>)

⁶⁸ Le lecteur consultera le Strategor chez Interéditions.

⁶⁹ Dans le domaine Internet, se pose également la question : qui paie l'apport de valeur, l'utilisateur final n'étant pas forcément disposé à livrer personnellement une compensation au service offert. BENAVENT C.; VERSTRAETE T. (2000).

⁷⁰ voir COPIN G. ; SERVAIS I. (2000). « Le financement de la création d'entreprise en France – nouvelles tendances, nouveaux acteurs », dans VERSTRAETE T. (DIR). *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Edition Management et Société

⁷¹ COOPER A.C. ; DAILY C.M. (1997). "Entrepreneurial teams", in Sexton D.L. Smilor R.W. *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing Company, Chicago

⁷² Agence nationale de la valorisation de la recherche (<http://www.anvar.fr>).

⁷³ On consultera les travaux d'Oviatt et MacDougall pour les questions posées par les firmes s'internationalisant d'emblée. Par exemple :

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. (1995). « Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage », *The Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 2.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. (1997). « Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures », *Management International Review*, vol. 37, n° 2.

MCDUGALL P.P.; SHANE, S.; OVIATT, B. M. (1994). « Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research », *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n° 6.

Voir aussi le numéro spécial de la revue *Management International*, 6(1), octobre 2001

⁷⁴ Le texte de Olivier Torrès, bien que renvoyant davantage à un patronat corporatiste qu'à ce qu'il qualifie d'entrepreneuriat corporatiste, est à consulter sur ce point.

TORRES O. (2005). *La guerre des vins : l'affaire Mondavi – mondialisation et terroirs*, Dunod

TORRES O. (2003), "De la globalisation à la glocalisation : les enseignements de l'échec de l'implantation Mondavi à Aniane (France)", *Cahiers de l'ERFI - Vol. 10, n°4, 2003*

Voir aussi TORRES O. (2001), « Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde », *Management International*, 6(1)

⁷⁵ YOFIE D. ; CUSUMANO M.A., « Building a company on Internet Time: lessons from Netscape », *California Management Review*, spring, 1999

⁷⁶ GUTH WD, Kumaraswamy A & McErlean M, « Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991

GUTH et KUMARASWAMY ont associé le créateur, MCERLEAN, à leur article

⁷⁷ WEICK K.E. (1979). *The social psychology of organizing*, Reading, Massachusetts, Addison-Westley

voir une application en entrepreneuriat dans VERSTRAETE T. (1999). *Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan

⁷⁸ GATEWOOD, SHAVER & GARTNER, 1995

⁷⁹ MINTZBERT H., *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation, 1982

⁸⁰ ALLISON,

- ⁸¹ Le terme d'hypercompétition est employé plus communément depuis l'ouvrage de d'Avani D'AVENI, R.A. (1994). *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press
- ⁸² Consulter sur ce point le numéro spécial de la revue Management International, 6(1), 2001.
- ⁸³ DESREUMAUX A. (1993). *Stratégies*, Dalloz, p.13
- ⁸⁴ HORNADAY J.A. (1982). « Research about living entrepreneurs », in KENT, SEXTON, VESPER (ed.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- ⁸⁵ FILION L.-J. *Vision et Relations clés du succès de l'entrepreneur*, Les Editions de l'entrepreneur, 1991
- ⁸⁶ KURATKO D.F. ; Hodgetts R.M. (2001). *Entrepreneurship – A contemporary approach*, Harcourt College Publishers
- ⁸⁷ KAO J. J. (1991). *The entrepreneur*, Englewood Cliffs
- ⁸⁸ BROWN S.L. ; EISENHARDT K.M. (1997). « The art of continuous change : linking complexity theory and time-paced evolution in relentless shifting organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42
- ⁸⁹ ROTTER JB, « Généralized expectancies for internal versus external control of reinforcement », *Psychological Monographs*, 80,1966
- LEFCOURT HM, « Internal versus external control of reinforcement : a review », *Psychological Bulletin*, 65, 1966
- PHARES EJ, « Expectancy change in skill and chance situation », *Journal of Abnormal and social psychology*, 54, 1957
- Pour une présentation plus détaillée de cette notion, se référer à VERSTRAETE T. (1999). *Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*. L'Harmattan.
- ⁹⁰ WEIL-BARAIS A (1999), *L'homme Cognitif*, Presses Universitaires de France
- ⁹¹ MINNITI M. ; BYGRAVE W. (1999). « The microfoundations of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practices*, 23(4)
- ⁹² Voir par exemple le premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et les actes correspondants téléchargeables sur le site <http://www.entrepreneuriat.com>. En langue française, les communications ou les publications sur ce sujet se multiplient
- ⁹³ Le lecteur consultera : SAPORTA B. ; VERSTRAETE T. (2000). « Réflexion pour une pédagogie de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises », *Gestion* 2000, mai-juin, 2000
- ainsi que :
- SCHIEB-BIENFAIT N. (2000). « Etat des réflexions actuelles sur l'enseignement de l'entrepreneuriat en France », in Verstraete T (dir). *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, EMS Editions
- Et les différentes contributions d'Alain Fayolle sur le thème de l'enseignement de l'entrepreneuriat, dont un ouvrage à paraître en 2 tomes FAYOLLE A. (dir). *Handbook of research in entrepreneurship education*, Edward Elgar

⁹⁴ SENICOURT P. ; VERSTRAETE T. (2000). « Apprendre à entreprendre : typologie à quatre niveaux pour la diffusion d'une culture entrepreneuriale au sein du système éducatif français », *Reflets et Perspectives de la Vie Economique*, DeBoeck Université, tome XXXIX, n°4

⁹⁵ STEVENSON H.H. ; ROBERTS M.J. ; GROUSBECK I.H. ; BHITE A.V.(1999). *New business ventures and the entrepreneur*, Irwin McGraw-Hill

CHAPITRE 5. DE L'IDEE AU PLAN D'AFFAIRES



Rappel du contenu du chapitre 5

1. L'idée sans laquelle les affaires ne peuvent s'imaginer
2. L'opportunité d'affaires, ou la rencontre entre une idée et la réalité socio-économique
3. Le modèle d'affaires ou *business model* : point de jonction entre un porteur et ses parties prenantes
4. Le plan d'affaires ou *business plan* : écrire sa vision pour convaincre, planifier et guider

Certains créateurs potentiels expriment le désir d'entreprendre avant même de posséder l'idée pouvant servir de base à un modèle d'affaires. Il leur faut alors trouver une idée pour entreprendre. Les sources des idées sont multiples et ce chapitre en présente les principales (section 1).

Mais une idée seule n'est rien. Nous sommes entourés de personnes persuadées d'avoir eu les idées avant tout le monde. Qui n'a jamais entendu un « je l'avais dit... ». Une idée seule n'est rien puisque livrée à l'état brut elle n'est pas exploitable, et que non exploitée, elle s'oublie. Pour que le projet

puisse se concrétiser, l'idée doit révéler une véritable opportunité d'affaires, que nous définirons comme la rencontre entre une idée et une réalité socio-économique disposée à recevoir l'entreprise (section 2). Si le modèle d'affaires, c'est-à-dire la construction intellectualisée de l'offre, ou le *business model* selon la terminologie anglo-saxonne, est sous-jacent tant que l'opportunité n'est pas révélée, il devient incontournable lorsqu'il s'agit d'approcher des possesseurs de ressources pour les transformer en parties prenantes (section 3). L'exercice de conviction correspondant nécessite alors l'écriture d'un document servant à vendre la vision que le créateur a de son projet à l'ensemble des *stakeholders*, le premier d'entre eux étant lui-même (section 4).

La démarche, telle que présentée ici, est linéaire. Une idée doit être testée pour vérifier qu'une opportunité est à exploiter pour, ensuite, que le business model puisse se construire, et le plan d'affaires s'écrire. Il s'agit davantage, au cours de ce chapitre, de suggérer une marche à suivre que de proposer la reproduction exacte d'une réalité qui offre, on s'en doute, des démarches beaucoup moins linéaires : ce sera, par exemple, le cas de cet entrepreneur qui accède à un marché sans y avoir trop réfléchi, crée à cet effet une organisation, démarche au cours de laquelle idées et sources nouvelles d'opportunités lui sont révélées, à partir desquelles d'autres initiatives sont envisagées...

1. L'IDEE SANS LAQUELLE LES AFFAIRES NE PEUVENT S'IMAGINER

On a vu dans le chapitre précédent (v. plus haut, encadré 28) que la gestion stratégique est autant affaire d'intuition et de vision que d'emploi de méthodes sophistiquées. Si les méthodes analytiques sont précieuses pour la structuration des problèmes, le questionnement inhérent à la créativité

entrepreneuriale est bénéfique à l'entreprise⁹⁶. L'utilisation délibérée de l'intuition, du jugement et de la vision des acteurs se range sous la terminologie de méthodes « heuristiques ». Massimo Piatelli Palmarini⁹⁷ nous rappelle à ce propos que le mot « heuristique », certes rébarbatif et même intimidant selon l'auteur, partage la même racine que le mot « Eurêka », dont l'origine grecque signifie « trouver ». Les heuristiques sont des stratagèmes mentaux spécifiques à la résolution de problèmes basés sur des règles simples et approximatives, explicites ou implicites, conscientes ou inconscientes. Diverses méthodes ont été conçues pour exploiter l'heuristique des individus, notamment pour susciter leur potentiel créatif et faire émerger des idées nouvelles (1.3.). Avant la présentation de ces méthodes, on s'interrogera sur la question délicate de la protection de l'idée (1.1), ainsi que sur les sources de ces idées (1.2.).

1.1. Ces idées qu'on voudrait les nôtres...

Il est étonnant de constater, très régulièrement, la grande discrétion dont font preuve les porteurs de projets s'agissant de leur idée. Si leur prudence dans ce domaine semble compréhensible, combien de fois avons-nous entendu parler d'une seule et même idée, émise par différentes personnes, chacune étant persuadée de son originalité et de l'exclusivité de sa provenance : c'est à se demander si nos idées sont bien les nôtres...

Les informations s'échangent de plus en plus rapidement. Internet, la multiplication des médias, l'internationalisation des échanges de tout type, sont quelques-uns des facteurs favorisant l'apparition quasi-simultanée d'idées à peu près identiques dans différents endroits du monde, dans différentes

têtes... Ce qui est vrai sur le plan international ne l'est pas moins au niveau national, voire régional, en raison des facteurs de rapprochement entre individus que constituent l'appartenance à une même culture ou la proximité géographique.

Plutôt que de croire en la génération spontanée d'idées géniales, apparaissant instantanément dans l'esprit de leurs inventeurs, mieux vaut considérer plus raisonnablement qu'une idée de création d'entreprise doit se conceptualiser, c'est-à-dire se construire : à partir d'une notion vague, elle doit s'intellectualiser pour devenir un objet plus précis, mais en même temps rester suffisamment simple pour être à la fois rapidement communiquée et tout aussi vite comprise par les parties prenantes (lors de la rédaction du plan d'affaires, nous verrons que cette idée doit être écrite en une centaine de mots maximum...).

Ce n'est que lorsque ce premier travail est accompli que l'on peut songer à protéger son idée, même si cette opération est moins simple qu'il ne le paraît au premier abord. La protection d'une idée peut être en effet compliquée et onéreuse. Une idée peut être plus ou moins protégeable (l'idée de base de Pizza Hut ou celle de McDonald ont été largement copiées, alors que la formule du Coke de Coca-Cola est toujours secrète, même si les boissons aux saveurs approuvées se sont multipliées). La protection nécessite en tout état de cause un traitement spécifique qui dépasse le cadre de cet ouvrage, et l'inventeur se rapprochera des organismes spécialisés qui pourront l'aider dans cette tâche. Parmi ces organismes, on peut citer :

- l'INPI : l'Institut National de la Protection Industrielle examine les demandes et délivre les titres de propriété industrielle qu'elle publie au Bopi (Bulletin officiel de la propriété industrielle). Les titres de propriété concernent les brevets, les marques, les dessins et les modèles. L'INPI possède douze délégations régionales (voir le site <http://www.inpi.fr>) ;

- l'APP : l'Agence pour la Protection des Programmes. Les logiciels informatiques, parce qu'ils répondent mal aux critères d'attribution d'un titre industriel, relèvent du droit de propriété littéraire et intellectuelle (voir le site <http://app.legalis.net>) ;
- la Société des Gens de Lettres a été créée en 1838 par d'illustres écrivains (Honoré de Balzac, Victor Hugo, Alexandre Dumas, George Sand). Elle se donne pour mission de protéger les intérêts des auteurs d'écrits et de créations intellectuelles, et peut offrir une assistance (voir le site <http://www.sdgl.org>).

Ici, on se contentera de livrer quelques conseils, accompagnés d'informations de caractère général :

- Il ne faut pas tomber dans le comportement paranoïaque de ceux qui redoutent à chaque minute que leur idée ne leur soit dérobée, d'autant plus que la mise au point d'une idée nécessite d'être discutée. Certes, il faut veiller à ne pas diffuser des informations plus qu'il n'est nécessaire. Il est toutefois difficile de ne pas livrer certains détails de son idée, notamment auprès des investisseurs. Des arrangements sont possibles, comme les clauses de confidentialité, lesquelles seront formalisées et signées par le salarié nouvellement embauché par le créateur d'entreprise innovante. Mais c'est rarement l'idée brute qui est discutée, alors qu'un peu plus tard le *business model* subira une analyse « sous toutes ses coutures ». Entre ces deux étapes, une somme de travail importante reste à faire, ce qui rend la copie immédiate souvent inaccessible, sous réserve d'une prudence justement mesurée.
- Les étudiants et les chercheurs se rapprocheront de la Cellule de Valorisation de la Recherche de leur établissement. Ces services, notamment dans les universités, ont bénéficié de

la loi sur l'innovation du 12 juillet 1999 pour devenir véritablement un organe stratégique. Les discussions encore en cours sur l'autonomie à laquelle les universités devraient aboutir posent la question des ressources. Parmi celles-ci, à l'évidence, le transfert de technologie constitue, en quelque sorte, une arme concurrentielle, ce qui n'est pas sans poser quelques autres questions, de nature épistémologique⁹⁸.

- La protection, lorsqu'elle est effectuée à bon escient, peut constituer un avantage concurrentiel décisif, rendant difficile l'imitation, et, si l'on se réfère à l'approche par les ressources vue dans le chapitre précédent, devenir l'attribut d'une compétence stratégique ; cependant, au regard de l'accélération des cycles de vie des produits, certains auteurs s'accordent à reconnaître que pour garder l'avantage tiré d'une innovation, la meilleure protection ne consiste plus forcément et toujours dans le dépôt de brevets, lesquels sont imités ou copiés rapidement, même si certains secteurs, comme celui de la pharmacie ou celui de la chimie y recourent utilement⁹⁹. Afin d'en savoir plus sur la conduite à tenir, l'inventeur consultera une structure spécialisée qui l'aidera à mesurer le coût qu'engendrerait la protection. En même temps, cette structure estimera le moment opportun du dépôt de brevet qui, effectué trop tôt, pourrait s'avérer trop coûteux relativement aux ressources possédées, alors que la réunion ultérieure de celles-ci peut autoriser une plus forte prétention.

- L'enveloppe soleau, contrairement à une idée reçue, ne protège pas, mais permet simplement de prouver l'antériorité d'une idée ou d'un concept exploitable si un conflit devait apparaître entre différentes parties. Elle ne montre que l'existence d'une bonne foi, laquelle reste toutefois discutable.

- Tout sigle, marque, logo, etc. doivent faire l'objet d'une recherche pour vérifier leur originalité et ensuite être déposés.

1.2. Les sources de l'idée

La plupart du temps, les sources d'une idée sont les suivantes :

Une expérience antérieure : c'est la principale source d'idées. Le contact avec les marchés, les clients, les fournisseurs, les concurrents, etc. offre de multiples occasions de « voir » d'apparentes opportunités à saisir. Il peut s'agir de dupliquer l'existant pour son propre compte lorsque le contrat de travail ne l'interdit pas, de modifier un produit en l'améliorant, d'exploiter un nouveau produit ou de développer un service complémentaire à l'activité actuelle de la firme employant l'individu. Cette dernière peut exploiter l'idée de son salarié. Lorsqu'elle ne le souhaite pas, le salarié peut sortir de l'entreprise, avec éventuellement le soutien de son employeur (essaimage), pour impulser la sienne. Les encadrés 37 et 38, à la fin de ce paragraphe, relatent deux cas d'idées ayant, pour l'une, conduit l'individu à se mettre à son compte, pour l'autre, conduit l'entreprise à exploiter l'idée de son salarié.

Les clients comme sources d'idées nouvelles : cette source d'inspiration est particulièrement fructueuse en milieu industriel, où les clients, poussés par une logique économique, sont souvent capables, en tout cas davantage que leur homologues du grand public, de décrire exactement de quel type nouveau de matériel ou de composant ils ont besoin. Dans certaines filières, les clients constituent

une mine inépuisable d'informations conduisant à des produits nouveaux, et le créateur d'entreprise, s'il connaît déjà des clients de par son expérience professionnelle antérieure, saura tirer profit de leurs bonnes dispositions dans ce domaine...

Une passion : la passion fait partie des motivations de nombreux créateurs. Par exemple, le passionné d'informatique ouvrira une boutique d'assemblage d'ordinateurs, le passionné de plongée un centre de formation et de découverte sous-marine, etc. Il faut cependant faire preuve de prudence dans ce cas car les affaires risquent de passer après le plaisir à évoluer dans le domaine d'intérêt. Néanmoins, cette passion s'avère une alliée pour déceler les possibilités de produits ou services appréciés par l'utilisateur, sous réserve de ne pas sombrer dans une exigence telle que les coûts en pâtissent, le créateur d'entreprise ne percevant pas suffisamment la différence entre un produit parfait (le rêve pour le passionné qu'il est) et un produit vendable...

L'idée inattendue : la vie de tous les jours nous place au sein de situations où il nous semble que les choses pourraient être mieux faites. Est-ce un hasard, un accident ? C'est plutôt le sens critique, combiné à la créativité d'un individu, qui sert l'apparition d'idées pour mieux faire les choses.

L'idée apparaissant lors de la résolution d'un problème : le bricoleur fait parfois preuve d'ingéniosité pour résoudre les problèmes auxquels il est confronté. Les situations professionnelles peuvent placer également devant la nécessité d'imaginer des solutions que les éléments à notre disposition ne permettent pas de concevoir.

L'idée rapportée d'un voyage à l'étranger : les personnes voyageant à l'étranger s'étonnent parfois devant un produit ou un service tout à fait pertinent, pourtant non disponible dans leur pays. Les bars à thème, sans doute un peu trop à la mode, en sont un exemple.

La recherche délibérée d'une idée : les candidats à l'entreprise ne possédant pas toujours l'idée de la création souhaitée, peuvent recourir à différentes sources d'idées. En voici quelques exemples :

- La reprise d'entreprise : racheter une entreprise existante livre d'emblée l'idée par les activités déjà au portefeuille de l'entreprise. Ces activités sont sources de nouvelles idées que le repreneur développera éventuellement ;
- La franchise : les salons sur la franchise offrent l'avantage de pouvoir rencontrer différents franchiseurs dans un temps limité. Le futur franchisé mènera « sa petite enquête » pour mesurer le sérieux du franchiseur. Des magazines dédiés sont disponibles en kiosque ;
- Les brevets et les licences : certaines inventions ou découvertes ne sont pas exploitées commercialement par leurs inventeurs. Ces derniers peuvent être des indépendants, mais plus souvent des laboratoires d'entreprises privées ou publiques, notamment universitaires. Il est alors possible d'acheter un brevet ou d'en négocier les droits d'exploitation, d'obtenir une licence d'utilisation pour un territoire et une période fixés par contrat avec le propriétaire.

ENCADRE 37. Un exemple d'idée tirée d'une expérience antérieure : la réparation de palettes de manutention.

Jean est chauffeur-livreur de bouteilles en verre, vides, qu'il dépose dans des usines principalement alimentaires (par exemple des brasseries), où il voit parfois des ouvriers réparer des palettes de manutention. Un contremaître lui explique qu'au regard du prix d'une palette neuve, il est intéressant de réparer les palettes peu abîmées.

Jean calcule le profit qu'il pourrait tirer de cette activité, notamment la limite à partir de laquelle (c'est-à-dire selon le nombre de planches et de plots à changer, cela selon le nombre de palettes réparables en une journée de travail) il vaut mieux brûler la palette que de la remettre à neuf. Dépourvu de connaissances comptables, le calcul est approximatif mais proche d'un seuil de rentabilité.

A partir des conversations avec les acteurs disposés à recourir au service proposé, une opportunité est détectée. Il sollicite ses beaux-parents, agriculteurs, pour utiliser un hangar de la ferme. Il démissionne à cinq mois de son mariage, achète des marteaux, des clous, des planches, des plots, et se met au travail. Il récupère chez ses clients le stock de palettes usagées et rapportent celles qui peuvent être réparées remises à neuf. Les palettes non réparables sont brûlées (il aura, plus tard, l'idée d'en faire des copeaux pour des utilisations diverses, mais l'affaire s'avèrera non rentable). En fait, Jean brûle toutes celles dont le coût de réparation consomme tout ou plus de sa marge, ce qui ne gêne pas ses clients qui y trouvent de toute façon leur compte. La cour de la ferme, puis le hangar construit deviennent rapidement trop exigus, Jean déménage. L'entreprise individuelle est transformée en SA. Lorsque Jean se sépare de son entreprise pour se lancer dans le transport, il récupère une somme très importante

ENCADRE 38. Un exemple d'idée exploitée par un employeur.

Eric est employé dans une société distribuant des consoles et des cartouches de jeux. Il dirige un des magasins de province détenus par le fondateur de l'entreprise parisienne. Son employeur importe les produits revendus sur le marché français. Eric a l'idée de monter un réseau français, non pas de franchisés, mais de magasins dont l'assortiment pourrait bénéficier des produits importés. L'idée intéresse son employeur qui procédait déjà à des reventes occasionnelles à des concurrents de province. Une centrale d'achat est créée. Eric imagine alors de partager les publicités effectuées dans des revues spécialisées avec les magasins acceptant de payer une somme forfaitaire, par mois, contre laquelle leurs coordonnées sont indiquées sur la publicité ; en même temps, une priorité leur est accordée sur les nouveaux produits, et le nom de l'enseigne leur est prêté. Rapidement, une trentaine de magasins, répartis sur toute la France, sont séduits par cette proposition, générant, hors revente de produits, une marge substantielle au profit de l'employeur d'Eric.

1.3. Les méthodes destinées à trouver ou mettre au point des idées

Ces méthodes, que l'on rassemble le plus souvent sous le nom de *méthodes de créativité*, sont moins utilisées qu'il ne le faudrait. Ce constat résulte peut-être du fait que la créativité n'est pas une démarche habituelle chez les gestionnaires, ce qui ne veut pas dire, au contraire, qu'elle est étrangère à l'entrepreneuriat, certains auteurs considérant même qu'elle en est la genèse¹⁰⁰. L'entrepreneuriat est alors vu, et c'est une nouvelle définition par rapport à celles données dans le deuxième chapitre de cet ouvrage, comme la projection et la réalisation de nouvelles idées par des individus aptes à utiliser l'information et à mobiliser les ressources nécessaires à la mise en oeuvre de leurs visions. Si la mise au

point d'une vision semble réservée aux individus présentant des facultés de stratège, la créativité n'est pas un domaine réservé, tout individu ayant à cet égard un potentiel exploitable¹⁰¹.

La créativité entretient également une relation de proximité avec l'innovation. Dans un contexte managérial, Teresa Amabile définit la créativité comme la production, par un individu ou un groupe d'individus, d'idées nouvelles et permettant d'améliorer produits, processus, procédures, services, etc., l'innovation étant la concrétisation de ces idées au sein de l'organisation¹⁰². Selon cet auteur, la créativité provient à la fois des individus et du contexte au sein duquel la créativité trouve à s'exprimer. Autrement dit, foncièrement idiosyncrasique à l'origine, la créativité doit devenir un processus collectif, comme le recommandent la plupart des ouvrages spécialisés dans le domaine¹⁰³. Tout comme l'innovation peut être incrémentale ou de rupture, la créativité peut être mise au service de la recherche de la nouveauté, mais aussi d'accroissements plus modestes de valeur.

Le degré de formalisation de la créativité est variable d'une entreprise à l'autre, mais reste généralement faible. Les méthodes correspondantes sont plutôt destinées à être déployées collectivement. Sans être vraiment nouvelles en milieu d'entreprise, les méthodes de créativité tendent aujourd'hui à être plus largement sollicitées pour des raisons que l'on peut deviner : les technologies de l'information et les réseaux de type Internet étendent de façon spectaculaire l'espace de la pensée spéculative, notamment en permettant la connexion d'individus appartenant à des contextes différents ; la compétition accrue entre firmes sur des marchés de plus en plus internationaux, pour ne pas dire globaux, fait de la créativité l'essence de l'adaptabilité ; l'exigence croissante des clients réclame de la part de leurs fournisseurs des produits sans cesse renouvelés. Camille Carrier abonde dans ce sens :

« L'avenir est de plus en plus incertain, les technologies se développent à un rythme effréné, les marchés éclatent et le client-roi ne promet plus fidélité »¹⁰⁴.

La plupart des méthodes sollicitant la créativité peuvent être mobilisées par le créateur d'entreprise et son équipe. Même un individu isolé peut tirer profit à utiliser certaines d'entre elles, en utilisant les ouvrages spécialisés, qui s'inscrivent pour la plupart dans les domaines de l'innovation, des produits nouveaux ou encore de la communication. Le bref inventaire effectué ici s'appuie sur trois ouvrages et ne retient que les méthodes que nous avons testées en contexte entrepreneurial.

L'ouvrage de Michel Bourbon distingue différentes méthodes destinées aux praticiens : les méthodes de production, d'évaluation et de choix, de recherche opérationnelle et de créativité¹⁰⁵. Celui de Camille Carrier montre que la créativité est à la base de l'intrapreneuriat et privilégie le brainstorming, le RME (remue-méninge électronique), le PMI (plus ou moins intéressant), le concassage et la carte mentale¹⁰⁶. Michael Michalko présente de nombreuses techniques, dont certaines sont en fait des variantes de méthodes connues ; l'ouvrage abonde en exercices et anecdotes¹⁰⁷.

L'analyse défectuologique :

Son principe : inventorier les fonctions d'un produit pour les critiquer systématiquement. Il s'agit de repérer toutes les insatisfactions que peut tirer un client de l'utilisation du produit pour en lister les possibilités d'amélioration. Les dimensions étudiées ne portent pas uniquement sur la technologie, mais s'étendent aux caractéristiques esthétiques, sociales, symboliques, psychologiques, etc. du produit.

Sa mise en œuvre : sur la base d'un questionnaire ouvrant les différentes dimensions, une enquête menée auprès des clients fournit un premier inventaire des insatisfactions ; ensuite, l'analyste pourra ajouter ses propres remarques au résultat du dépouillement. Les critiques peuvent faire apparaître l'opportunité d'un produit de substitution.

Le brainstorming : Alex Osborn est l'inventeur de cette méthode¹⁰⁸. A l'origine conçu pour les publicitaires, le brainstorming est également utilisé pour répondre à des questions marketing, de recherche et développement et peut s'adapter à tout type de questions.

Son principe : générer, grâce à une « tempête dans les cerveaux », une production d'idées de nature à répondre à une question pouvant concerner tout aspect de la vie, des affaires, etc ... Des participants, d'origines ou de disciplines différentes et sans contrainte hiérarchique, sont réunis face à un animateur devant faire respecter certains principes : inciter à l'expression sans limites, interdire la censure, ne pas revenir sur une idée préalablement énoncée. L'animateur veille à répartir les prises de paroles.

Sa mise en œuvre : le groupe est réuni et l'animateur pose la question de départ. Les idées émises sont toutes notées et affichées, puis évaluées et hiérarchisées. La séance de brainstorming terminée, ses résultats sont exploités en l'état ou constituent les données exploitées par une autre méthode prenant le relais, comme par exemple une des deux suivantes.

Le concassage : méthode complémentaire du brainstorming.

Son principe : se focaliser sur une idée pour l'étudier sous des angles insolites en soumettant ses attributs à des manipulations (agrandir, réduire, combiner, etc...), en associant les idées, en inversant les propositions reçues des précédentes méthodes, etc.

Sa mise en œuvre : partant d'un brainstorming, l'animateur, au choix, laisse les participants agrémente les idées ou formule les propositions de base.

La synectique : complémentaire du brainstorming, proposée à l'origine par William Gordon.

Son principe : trouver des idées en ayant recours à l'insolite, à l'irrationnel.

Sa mise en œuvre : un brainstorming est préalablement effectué. Les idées retenues sont soumises à trois étapes. La première consiste à formuler des associations d'idées deux à deux. La deuxième utilise l'analogie (avec le monde animal, végétal, humain lorsque le participant s'identifie à l'objet étudié dans une approche du type « si j'étais... »), et la troisième utilise les métaphores, comme en poésie.

Le RME (le remue-méninges électronique) : Camille Carrier nous indique que cette méthode est une adaptation du brainstorming, proposée par Gallupe et Cooper.

Son principe : le RME se déroule par voie électronique où les participants émettent, de façon anonyme, leurs idées en tapant celles-ci sur le clavier de leur ordinateur connecté en réseau.

Sa mise en œuvre : hormis les adaptations liées à l'utilisation de l'informatique, son déroulement est à peu près identique à celui du brainstorming.

Le PMI (plus ou moins intéressant) : méthode proposée par De Bono.

Son principe : prendre conscience des avantages (les plus) et des désavantages (les moins) d'une question ou d'une proposition en tentant de reléguer les *a priori*. Ensuite, les participants étudient les aspects nécessitant une exploration supplémentaire (il serait intéressant de savoir...).

Camille Carrier cite à ce propos l'exemple d'une expérience réunissant un groupe d'étudiants devant travailler sur la proposition suivante : « on devrait abolir toute forme d'évaluation ou d'examen pour l'ensemble des cours du baccalauréat en administration ». Au départ tous favorables à une telle mesure, les étudiants se sont ravisés à 80% à l'issue d'une séance de ce type...

Le groupe nominal :

Son principe : cette méthode s'anime avec une quinzaine de personnes maximum, de préférence concernées par le sujet traité. L'animateur invite les participants à énoncer puis à hiérarchiser des concepts portant sur la question ou le sujet.

Sa mise en œuvre : la démarche comporte trois phases. Lors de la première phase de « production de concepts », d'une durée de 15 à 20 minutes, les participants notent individuellement sur une feuille les concepts auxquels ils pensent relativement à la question posée (par exemple, pour un groupe d'étudiants : « comment développer la notoriété de notre formation ? »). La concentration doit être au maximum (car de bons concepts peuvent apparaître en fin de phase) et les participants ne communiquent pas entre eux. Lors de la deuxième phase, appelée « énonciation des concepts », l'animateur invite les participants à énoncer les concepts qu'ils ont notés. Chacun d'entre eux livre un concept, et celui-ci est explicité et éventuellement discuté de sorte que son acception soit partagée. Le concept est noté sur un tableau (ou projeté si on utilise un ordinateur relié à un vidéo-projecteur, la présence d'un second animateur étant alors très utile). Après chaque notation de concept, l'animateur s'adresse à un autre participant. S'il devait épuiser totalement et en une seule fois tous les concepts notés par chacun des participants, le dernier n'aurait peut-être plus rien à dire. De plus, l'animation gagne en dynamique à faire intervenir à tour de rôle les personnes concernées par le problème traité.

Pour la troisième phase, dite de « pondération des concepts », les participants retiennent, individuellement, 5 concepts qu'ils hiérarchisent par écrit sur une feuille de papier ainsi : 10 points sont attribués au concept leur semblant le plus important parmi les 5 retenus, 7 au suivant, puis 5, 3 et 1 point. Après les 10 minutes nécessaires à l'exercice, l'animateur récupère les feuilles et procède au calcul des totaux. Généralement, un voire deux concepts se dégagent. Ils sont discutés prioritairement. Le débat fait généralement resurgir les autres concepts (ceux de la deuxième phase), l'ensemble pouvant ainsi s'articuler.

Cette technique, simple à mettre en œuvre, fournit des résultats intéressants. Utilisée pour la mise au point de certains aspects d'un projet de création d'entreprise par petits groupes, elle s'est également révélée profitable auprès de publics d'étudiants. Nous l'avons également utilisée dans le cadre du développement à l'international d'une PME œuvrant dans le secteur de la métallurgie¹⁰⁹.

Toutes les méthodes que nous venons de décrire permettent la mise à jour ou la mise au point d'idées nouvelles, et les porteurs de projet auraient tort de ne pas y recourir, d'autant plus que certaines d'entre elles, comme le groupe nominal, sont simples à mettre en œuvre. Les méthodes de créativité sont des outils précieux même pour une entreprise qui aura gagné en maturité. Elles peuvent également servir à reformuler une idée, lorsque le test de celle-ci sur le marché ne révèle pas d'opportunité d'affaires, ou lorsque les ressources nécessaires à l'élaboration du modèle d'affaires ne sont pas mobilisables, points qui vont être vus plus en détail dans la prochaine section.

2. L'OPPORTUNITE D'AFFAIRES, OU LA RENCONTRE ENTRE UNE IDEE ET LA REALITE SOCIO-ECONOMIQUE

L'opportunité d'affaires, on l'a vu au cours du deuxième chapitre de cet ouvrage, est considérée comme un des piliers de la recherche en entrepreneuriat, au point que certains auteurs ont défini l'entrepreneuriat comme un processus de transformation d'opportunités en démarrages d'affaires. Dans un texte destiné à cerner le périmètre de ce domaine disciplinaire, nous avons isolé l'opportunité, ou l'occasion d'affaires (ces deux termes étant interchangeables), comme l'un des quatre paradigmes de la recherche en entrepreneuriat (les trois autres étant la création de valeur nouvelle, l'innovation et la création d'une organisation à laquelle nous adhérons tout particulièrement)¹¹⁰. Dans un manuel à l'usage des praticiens, Jeffry Timmons définit l'entrepreneuriat comme la création ou la saisie d'une opportunité que des ressources réunies pour l'occasion permettent de poursuivre et d'exploiter¹¹¹. Ce même auteur attache beaucoup d'importance à ce qu'il appelle l'*opportunity recognition*, qui renvoie à une aptitude, à un comportement que tout entrepreneur gagne à développer¹¹². La perception et l'exploitation des opportunités constitueraient ainsi la première fonction de l'entrepreneur, comme l'ont reconnu auparavant, sous des formes diverses, des auteurs pionniers du domaine, tels que Mark Casson, Frank Knight, et Joseph Schumpeter à sa manière.

Ici, nous nous placerons dans une perspective plus normative et opérationnelle que théorique, en insistant sur ce qui différencie l'opportunité d'une simple idée d'affaires, la première enrichissant et confirmant l'intérêt de la seconde. L'objectif, rappelons-le, est d'aider le lecteur à parcourir le cheminement annoncé par le titre de ce chapitre (« de l'idée au plan d'affaires »). Dans cet esprit, nous avancerons l'hypothèse qu'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. La notion de congruence, ou de « fit » comme disent les anglo-saxons, est alors au cœur de notre définition (2.1). De manière plus pragmatique, le créateur d'entreprise devra tester son idée pour, tant que faire se peut, vérifier qu'une opportunité existe bien ou peut se réaliser (2.2). Au cours de cette étape, les techniques et les outils du domaine marketing sont d'un précieux secours, pour peu qu'ils soient adaptés au cas de la création d'entreprise. Le marché est en effet l'un des tous premiers sous-ensembles de la réalité socio-économique à laquelle l'idée doit être confrontée (2.3). Pour terminer, le créateur d'entreprise tentera d'identifier les facteurs apparemment attendus par le contexte au sein duquel il entreprend ; le repérage de ces facteurs, appelés ici « facteurs clés de succès » et « facteurs stratégiques de risque », lui permettra d'aborder avec davantage d'assurance les étapes suivantes de sa démarche (2.4).

2.1. La notion de « fit » comme base de définition d'une opportunité d'affaires

L'opportunité rapproche du monde réel et ne se confond pas avec l'idée. En ce sens, lorsqu'on lit dans la littérature spécialisée qu'il y a plusieurs types d'opportunités, que beaucoup d'entre elles se découvrent de manière fortuite, nous pensons que ce qui est recherché ou découvert n'est encore à la base qu'une simple idée d'affaires, même si, évidemment, c'est l'opportunité qui est « chassée » dans l'esprit de ces auteurs. 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...

Autrement dit, et afin d'éviter tout risque de confusion, nous dirons 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 économique et sociale (cette réalité étant sous moult contingences, par exemple politique, culturelle, technologique, etc.). On retrouve, sous une autre forme, la thèse centrale développée par Israel 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 au travers de dysfonctionnements¹¹³.

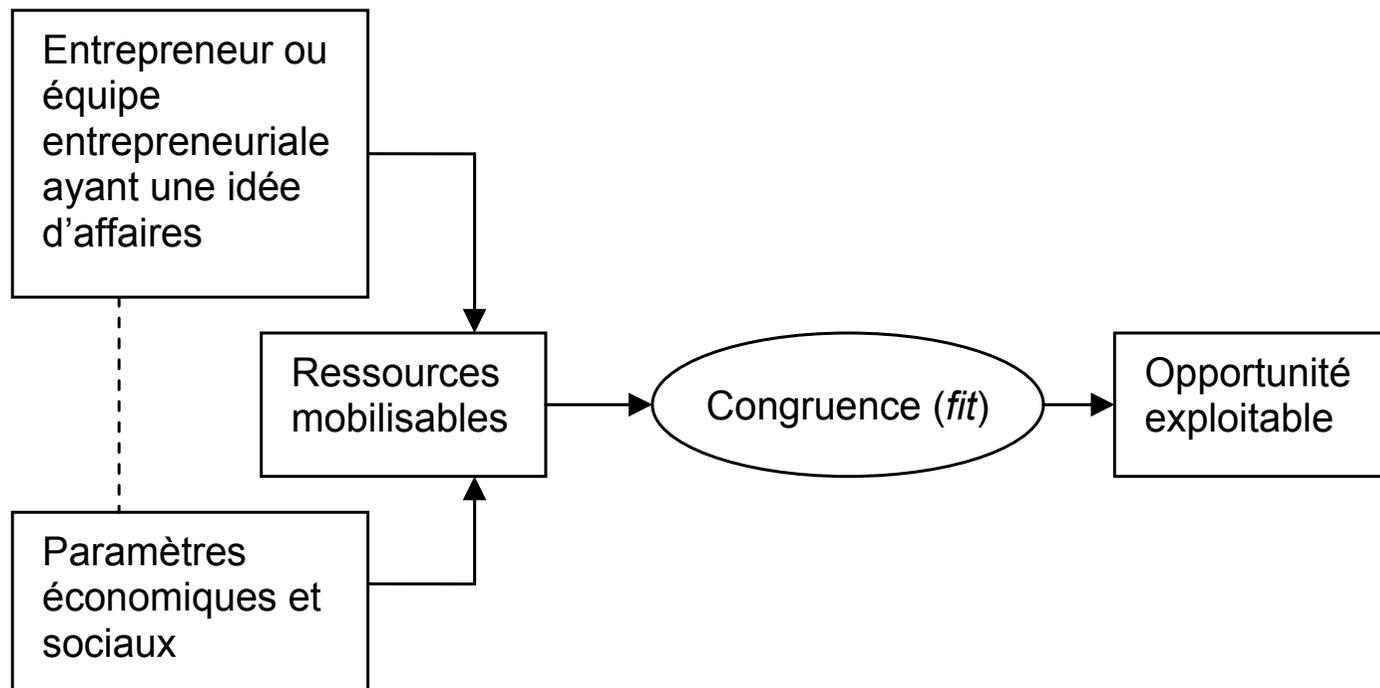
Comme en stratégie, le concept de congruence ou de « fit » peut être convoqué pour exprimer la rencontre entre l'idée d'un entrepreneur ou d'une équipe entrepreneuriale et un marché potentiellement accessible grâce aux ressources rendant exploitable l'opportunité que l'on désire concrétiser. Il n'y a, finalement, pas d'opportunité d'affaires à défaut d'une congruence ou d'une sorte d'osmose entre les construits de la figure ci-après :

Comme l'indique le schéma, l'idée de départ doit tout d'abord être confrontée à un contexte dont seul l'examen peut faire apparaître une véritable possibilité de réaliser des affaires. Ce contexte contient tout un ensemble de facteurs contingents, de paramètres socio-économiques. Il peut s'agir d'un changement technologique (ex : les technologies liées à Internet), d'une décision politique (ex : levée de certaines protections des entreprises nationales), d'un mode de consommation (ex : goût pour

les sports de glisse), etc., et pour l'étude desquels le temps joue un rôle décisif. En effet, une opportunité est souvent exploitable à travers une fenêtre temporelle balisant la période durant laquelle les affaires sont envisageables et profitables. Avec l'aide du concept populaire chez les anglo-saxons de « *window of opportunity* », on souligne qu'une opportunité peut être saisie profitablement à un certain moment et s'avérer moins, voire pas du tout, intéressante à un autre. Il faut aussi, comme le rappelle également le schéma, que les ressources indispensables à la mobilisation de l'opportunité soient disponibles dans l'intervalle de temps – parfois assez court- qui vient d'être décrit.

On n'oubliera pas enfin que ces différentes confrontations avec les éléments de la réalité socio-économique provoquent, chez l'entrepreneur, une modification parfois salutaire de sa vision stratégique telle que développée dans le précédent chapitre, et qui est souvent restée dans un état embryonnaire...

Figure 15. La notion de « fit » au cœur de la reconnaissance d'une opportunité d'affaires



2.2. Tester l'idée pour vérifier l'opportunité d'affaires

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 des clients) n'est pas aisée pour le néophyte.

En première approche, on pourrait 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. En effet, combien de personnes peuvent acquiescer au bien fondé d'une idée et inciter l'individu à se lancer en affaires si elles ne sont pas, elles-mêmes, disposées à acquérir l'objet proposé à l'échange ? Dès lors, réaliser une vente confirmerait l'occasion d'affaires. Mais est-ce suffisant ? Une hirondelle fait-elle le printemps ?

A l'inverse, une belle et large étude de marché d'où sortirait une évaluation positive de l'idée pour se lancer en affaires garantit-elle la réussite du projet d'entreprendre ? Les problématiques posées par le rapprochement de la création d'entreprise et du marketing, dont l'examen est approfondi un peu plus loin, éloignent toute espérance de précision des estimations. L'inexistence d'un passé, à partir duquel des projections sont parfois possibles, nuit également au calcul certain. D'autre part, comment, sur un plan pratique, tester une idée pour apprécier l'opportunité d'affaires qu'elle prétend devenir ?

Idéalement, et en suivant les développements du précédent chapitre, il faudrait, pour apprécier le potentiel d'une idée, confronter celle-ci aux types de valeurs qu'elle peut apporter aux différentes parties prenantes. Une telle évaluation supposerait de rencontrer chaque type de possesseur de ressources susceptible de revêtir le statut de *stakeholder*. Mais ce serait franchir un grand pas, puisque bien souvent la seule façon effective de procéder à ce test serait de créer effectivement l'entreprise, au sens le plus classique du terme. Puisque nous sommes par définition en amont de cette création effective, le principal point susceptible d'intéresser les parties prenantes au potentiel d'une affaire est la capacité de cette dernière à intéresser un nombre suffisant de clients. Dès lors, il n'est pas déraisonnable de considérer qu'une opportunité d'affaires n'existe que lorsque sont mesurés les éléments permettant d'apprécier sa capacité à intéresser ce nombre. Ce travail de confrontation avec le

marché est évidemment progressif, et se précise tout au long du processus de création d'entreprise, depuis l'entrevue initiale d'une simple présomption d'opportunité jusqu'à la réalisation du chiffre d'affaires final. Autrement dit, au départ, l'opportunité est généralement révélée approximativement, puis se confirme peu à peu grâce aux méthodes mises en œuvre pour, notamment, cerner le marché. Elle se vérifiera par le lancement effectif de l'affaire, donc toujours *a posteriori*, malheureusement pour les amateurs de certitudes... Mais avant de procéder à cette vérification tant attendue par le marché, le candidat à la création d'entreprise dispose de moyens plus globaux d'évaluation, que nous verrons dans un premier temps.

Avant de tester son idée par rapport au marché qu'il espère lever, et en prenant les précautions nécessaires (notamment au niveau de la protection de son idée), le créateur d'entreprise peut déjà rencontrer un certain nombre de possesseurs de ressources susceptibles de devenir des parties prenantes, afin de recevoir leur première impression (l'expérience relatée dans l'encadré 33 du précédent chapitre est sur ce point spectaculaire). Les conversations provoquées par ces rencontres constituent autant d'occasions de préciser le concept au cœur de l'affaire, et qui deviendra un peu plus tard son *business model*.

Il est également possible d'utiliser des grilles synthétiques de notation, proposant un certain nombre de critères d'évaluation permettant de juger l'idée de départ du créateur d'entreprise. Cette technique, dont les avantages et inconvénients sont ceux des *check lists*, est préconisée dans un certain nombre de manuels, notamment anglo-saxons, de création d'entreprise. Nous en suggérons ci-après une variante, mobilisant la méthode PMI (Plus ou Moins Intéressant), vue précédemment :

Tableau 12. Exemple de grille synthétique d'évaluation d'une idée d'affaires

| Critères | + | - | Il serait intéressant ... |
|----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Le domaine d'activité | En progression, en émergence, .. | Mature, sur le déclin | |
| Taille du marché | Potentiel de 100 millions d'euros | Inférieur à 10 millions d'euros | |
| Cycle de vie du produit | Durable | Court | |
| Clients | Accessibles | Fidèles à leurs fournisseurs | |
| Valeur pour le client | Couple besoin-satisfaction important | non spontanément perçue | |
| Progression CA | Egale ou supérieure à 20% par an | Inférieure à 10% par an | |
| Marge commerciale | Supérieur à 40% | Inférieur à 20% | |
| Retour sur investissement | Important | faible | |
| Possibilité de déposer un brevet | Envisageable | Impossible ou inutile | |
| <i>Etc.</i> | | | |

Le tableau présenté ci-dessus ne constitue évidemment qu'un outil d'appréciation de caractère général, qu'il faudra singulariser pour l'adapter à un projet précis. Les commentaires placés dans les colonnes « + » et « - » sont donc donnés à titre d'exemples, dont la pertinence n'est pas assurée dans le cadre d'un projet singulier. La première colonne liste les critères sur lesquels se base le test de l'idée. La deuxième et la troisième en présentent respectivement les points positifs et les points négatifs. Parmi les points positifs, par exemple, un secteur propulsé par l'arrivée d'une nouvelle technologie accessible, ou encore un potentiel annoncé supérieur à 100 millions d'euros (donnée à relativiser à la

fois par rapport au territoire visé et aux ambitions du projet). Parmi les points négatifs, s'agissant de la valeur pour le client, si ce dernier ne la perçoit pas spontanément, un important effort d'apprentissage est à déployer et des ressources substantielles sont alors à engager. Les pionniers sur les marchés connaissent bien cette problématique, les suiveurs bénéficiant de la connaissance qu'ont les clients de l'utilisation des produits ou services offerts à l'échange. Le questionnement pour savoir s'il vaut mieux être le premier sur un marché ou un suiveur n'a pas de réponse tranchée.

La quatrième colonne indique ce qu'il serait intéressant de scruter davantage pour apprécier l'opportunité. Apparaît alors, tôt ou tard, le besoin d'engager une démarche marketing. En effet, la mise en évidence d'une opportunité nécessite *a minima* deux relevés. Le premier est la présence de clients, le second de la durabilité¹⁴, voire de la croissance, du potentiel d'affaires. D'une manière plus générale, le candidat à l'entreprise, pour aller plus loin dans son analyse, se doit d'interroger et de mobiliser les outils de l'étude de marché et de la démarche marketing, comme on va le voir ci-après.

2.3. La contribution du marketing à la reconnaissance d'une occasion d'affaires

La conviction des possesseurs de ressources sur le potentiel d'une affaire ne s'obtient que par la démonstration d'un marché existant ou à venir. Quel est le créateur d'entreprise qui ne s'est pas entendu poser les questions rituelles du type « Y a-t-il des personnes susceptibles d'acheter vos produits et vos services et à quel prix ? Qui sont-elles, où sont-elles et combien sont-elles ? », longtemps avant qu'il n'ait lancé effectivement son affaire ? Pour aller plus loin dans l'analyse de l'opportunité, le candidat à l'entreprise s'interrogera donc sur la pertinence de mobiliser les outils de la

démarche marketing, et plus particulièrement ceux des études de marché, bien que ce dernier terme fasse souvent peur aux entrepreneurs, comme nous allons le voir dans un instant.

Le paradoxe sous-jacent à la question qui nous occupe ici réside en effet dans le décalage entre une discipline dont tous reconnaissent que son utilisation à bon escient est un facteur fondamental de réussite, et un suivi relativement médiocre de ses préceptes dans la pratique. Aux Etats-Unis, pays auquel on ne peut reprocher un manque de professionnalisme dans le domaine du management, les sociétés de capital-risque se plaignent de ce qu'une grande partie de leurs porteurs de projets ignorent volontairement les informations commerciales défavorables à leur initiative, et de manière générale sont réticents quand on les incite à collecter de l'information en profondeur sur leurs marchés ; d'après elles, près de la moitié des échecs consécutifs au lancement auraient pu être évités si les créateurs avaient fait davantage d'efforts dans ce domaine¹¹⁵. Le constat peut surprendre, pour qui a une vue d'ensemble du marketing, avec ses concepts (les orientations marché et client, le cycle de vie, la segmentation et le positionnement, la planification marketing stratégique et opérationnelle, etc), ses outils (les techniques de recueil et d'analyse des données qualitatives et quantitatives concernant les marchés et les industries), ses institutions (les circuits de distribution, les organismes spécialisés dans la connaissance et l'étude des marchés). Son utilisation paraît non seulement incontournable, mais consubstantielle aux activités entrepreneuriales : la variable qui fait alors le lien ou l'interface entre les deux disciplines (l'entrepreneuriat et le marketing) est *l'information sur les marchés*, collectée de manière non biaisée, et dont l'analyse scrupuleuse servira d'heureux garde-fou à ce que peut avoir d'exagérément optimiste le comportement de l'entrepreneur, toujours prêt à voir les aspects favorables d'une occasion d'affaires, et à en minimiser les faces plus sombres¹¹⁶.

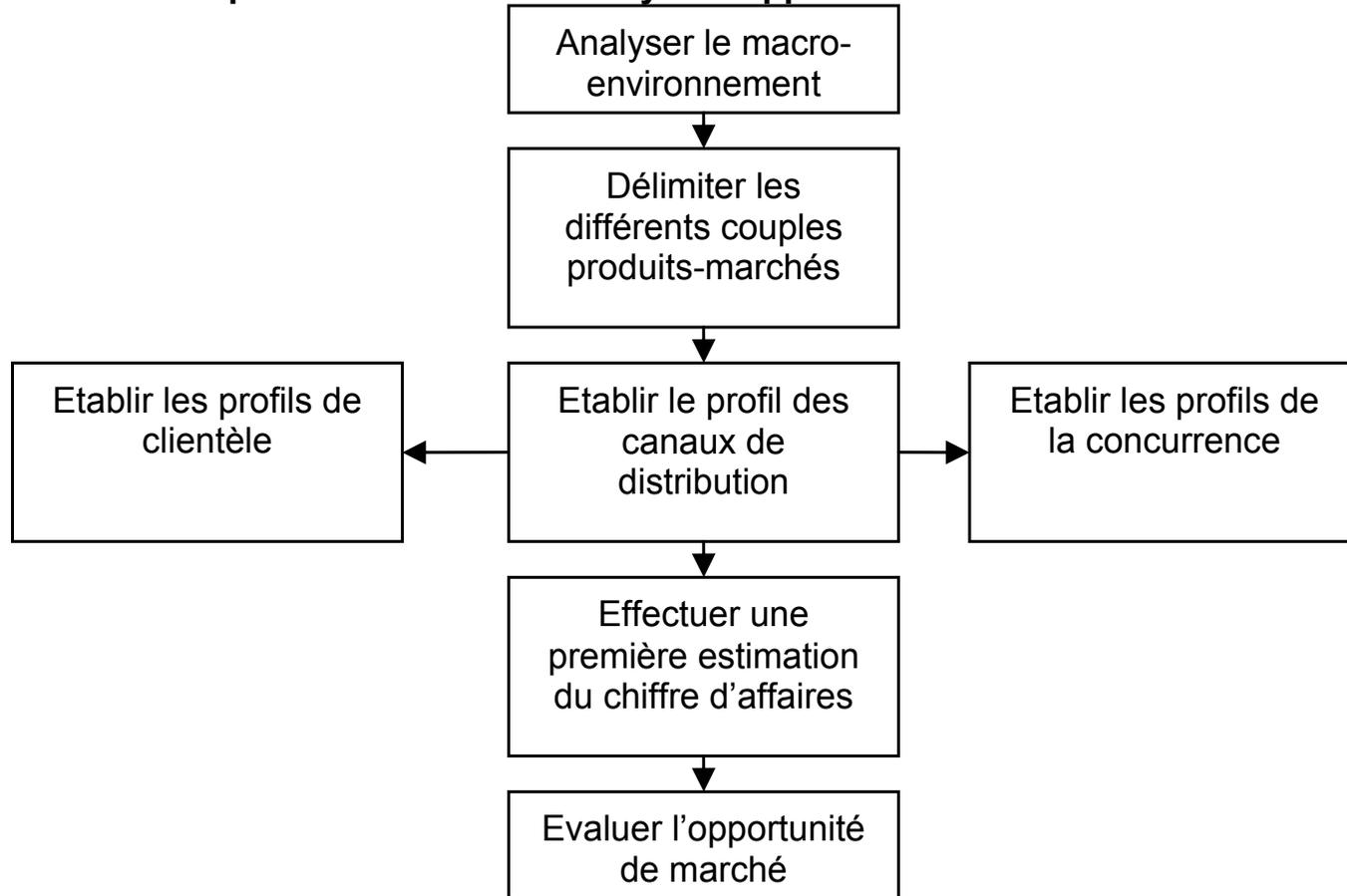
En résumé, accorder une place prépondérante à cette démarche proactive de recherche d'information équivaut à souscrire à une assurance, couvrant une part croissante du risque d'échec à mesure que les données, convenablement interprétées, s'accumulent sur le bureau du décideur. Cette règle de conduite, telle qu'elle est présentée ici, doit cependant être tempérée par deux remarques. En premier lieu, l'examen des données collectées ne doit pas se substituer au jugement personnel du créateur, qui reste souverain, mais qui sera simplement plus « informé » sur les facteurs résiduels de risque afférents à son projet. Ensuite, il ne faut pas confondre recherche d'information et étude de marché rigoureuse, avec ce que cela comporte de coûts, de compétences mobilisées, et de délais requis, attributs dont la réunion dépasse souvent les ressources et le temps disponible du créateur. Comme le rappellent justement la plupart des manuels de création d'entreprise, et notamment les guides publiés par l'Agence Pour la Création d'Entreprise ? il existe de grandes différences entre les projets, et les calculs effectués à partir de la zone de chalandise d'une future implantation commerciale à vocation locale n'ont pas grand chose à voir avec les études plus savantes – et aussi moins faciles à interpréter – qu'exige un projet de création concernant des produits destinés au grand public, transitant par les canaux de distribution habituels. Il est vrai, par ailleurs, que la lecture d'un grand nombre de *success stories* en entrepreneuriat nous montre l'exemple de créateurs d'entreprises devenus célèbres, manifestant une aversion pour les « études de marché » au sens formel du terme, mais ayant fait preuve, tout au long de leur parcours entrepreneurial, d'une curiosité de tous les instants pour les moindres recoins de la filière visée, et dont les retombées sont venues conforter ou infirmer la connaissance qu'ils en avaient le plus souvent auparavant de par leur passé professionnel. En d'autres termes, ils avaient effectué « chemin faisant » un grand nombre d'études de marché, informelles il est vrai, mais remplissant la fonction d'assurance contre le risque évoquée plus haut...

Quoiqu'il en soit, et sans reprendre l'ensemble des conseils prodigués à juste titre dans les guides spécialisés, nous proposerons au lecteur trois voies d'accès grâce auxquelles le marketing peut aider le créateur d'entreprise à se rassurer quant à l'existence ou non d'une occasion d'affaires. La première, la plus générale, peut s'appliquer à la très grande majorité des projets de création. Les deux autres étant plus spécifiques, le choix de ces voies (ou leur éventuelle combinaison) est laissé au jugement de l'utilisateur, qui tranchera en fonction des caractéristiques singulières de chaque projet.

La voie d'accès par l' « analyse de l'opportunité de marché »

Cette démarche, retenue par les auteurs ayant tenté de mettre le marketing au service des entrepreneurs, est présentée sous la forme d'une « Market Opportunity Analysis » (MOA) : l'analyse consiste, à partir de l'idée de départ du promoteur, à effectuer un examen approfondi de tous les éléments qui vont permettre à la fois de valider cette idée, et de fournir une base préliminaire de réflexion pour une estimation du chiffre d'affaires réalisable et le choix des grands axes du plan marketing qui permettra de l'obtenir. En quelque sorte, il s'agit d'un travail préparatoire, mais complet, qui servira un peu plus tard à nourrir les principales rubriques du Plan d'Affaires (*business plan*), notamment dans ses parties stratégiques et marketing. L'énumération des différentes tâches à accomplir différant selon les auteurs, nous choisirons la version ci-dessous, accompagnée d'illustrations relatives à un cas de création d'entreprise déjà présenté au cours du chapitre précédent:

Figure 16. Un exemple de conduite d' « analyse d'opportunité de marché »



Source : d'après Cadotte E. ; Woodruff R. « Analyzing market opportunities for new ventures », dans G.HILLS, Edit., *Marketing and entrepreneurship : research ideas and opportunities*, Quorum Books, 1994

Comme indiqué par le schéma, le travail débute par un examen des facteurs environnementaux de tous ordres (légaux, économiques, technologiques, culturels, etc) qui pourraient affecter la nature et la dimension de l'occasion d'affaires dans l'avenir. Dans le cas du marché ULM (Engins Volants Ultra Légers Motorisés), qui a été cité précédemment (v. plus haut, encadré 31), l'analyse du secteur avait bien été effectuée en utilisant le modèle des cinq forces de Porter ; mais on avait omis d'étudier avec soin les facteurs d'environnement – notamment légaux- qui auraient pu affecter, en bien ou en mal, la taille de ce marché dans l'avenir. On passe ensuite à une décomposition du marché générique visé en sous-ensembles appelés « couples produits-marchés », sur l'un ou plusieurs desquels se situera probablement le produit ou le service projeté, lorsque celui-ci vise à desservir des besoins déjà couverts par la concurrence (ce qui est le cas de la majorité des créations d'entreprises). On se souvient, à cet égard, que Monsieur Normand avait mis au point un prototype innovant d'engin appartenant à la catégorie « multi-axes », par opposition aux modèles de type pendulaire, de conception plus sommaire, mais moins coûteux et davantage vendus que les premiers. Il aurait fallu effectuer un travail plus rigoureux de décomposition de ce marché générique (les ULM) en types (les multi-axes et les pendulaires), se décomposant en sous-types (pour les multi-axes : avec cabines ou sans cabines, vendus dans l'état final ou en kit, etc), chacun des sous-types se décomposant à son tour en différentes marques de constructeurs. Les clients fréquentant ces segments auraient du ensuite être étudiés sous tous les aspects possibles, mais aussi les canaux de distribution grâce auxquels ils ont accès aux modèles déjà disponibles sur le marché. Les concurrents exerçant déjà leur activité sur les segments visés étaient listés dans le dossier remis aux financeurs, mais leurs positions, atouts respectifs et comportements n'avaient pas fait l'objet d'une analyse suffisamment attentive. Contrairement à ce que pensent beaucoup de créateurs, les moyens actuels de diffusion de

l'information permettent aujourd'hui, dans la plupart des filières, de se procurer à relativement peu de frais une masse étonnante de données sur tous ces points (on pensera, par exemple, aux brochures publicitaires, ainsi qu'aux sites Internet mis en place par la concurrence).

En résumé, l'intérêt de la démarche, que l'on ne peut examiner en détail ici, est d'obliger le créateur d'entreprise à se poser un grand nombre de questions, auxquelles seules les réponses, ordonnées de manière cohérente, permettront de reconstituer les pièces du puzzle que constitue tout marché à investir ; ce n'est qu'alors qu'il sera en mesure d'évaluer d'un point de vue marketing son occasion d'affaires, tout en répondant à la question –trop vite posée dans la plupart des cas- du nombre de personnes susceptibles d'acheter son produit dans l'avenir, et du chiffre d'affaires correspondant. Encore faut-il remarquer que cette estimation ne peut qu'être provisoire, puisque le chiffre d'affaires final sera fonction de la pression marketing exercée sur les cibles visées, et que l'ampleur de cette pression dépend des dispositions du plan marketing, qui ne sont pas encore fixées, le plan d'affaires n'étant pas encore rédigé...

La voie d'accès par le processus de lancement des produits nouveaux

Si le thème de l'innovation est si important, c'est qu'il ne concerne pas seulement les activités entrepreneuriales, dont il est par ailleurs très proche ; il mobilise en effet l'ensemble des entreprises, dont les plus performantes voient des pourcentages toujours croissants de leurs chiffres d'affaires réalisés par des produits développés il y a moins de cinq ans. Il était donc naturel que le marketing s'empare du thème, comme en témoignent dans ses manuels les chapitres consacrés à la problématique du lancement des produits nouveaux. Les résultats des recherches effectuées dans ce domaine

montrent que les échecs à l'issue du lancement des produits nouveaux sont dus en grande partie à l'insuffisance *dans le domaine commercial* des ressources (à la fois financières et intellectuelles) et des activités (tests, études de marché, etc) allouées à la conduite du projet *avant le lancement*.

Une des contributions de la discipline a été donc de montrer que le lancement final d'un produit ou d'un service nouveau doit être le résultat d'un processus discipliné et séquentiel, faisant subir aux idées de départ, dont les méthodes de génération ont été vues au début de ce chapitre, une série d'éliminations successives. Le principe qui guide la démarche est celui de la minimisation du risque global du projet, le degré d'engagement financier augmentant à mesure que l'on se rapproche du stade terminal du processus. Il est par conséquent essentiel de s'assurer, au cours d'un processus de filtrage rigoureux de type « go-no go », que l'idée (ou le concept, selon le degré d'avancement du projet) ne passe à l'étape suivante que si elle a donné satisfaction à l'étape précédente. L'ordonnancement des étapes débute par celle qui est la moins coûteuse en argent et en temps, suivies de celle qui l'est un peu plus, et ainsi de suite tout le long du processus, afin d'obéir au principe évoqué plus haut. On procède tout d'abord à un premier filtrage, grâce auquel, à l'aide de grilles d'évaluation et d'un système de notation, on élimine une grande partie des idées jugées incompatibles avec les compétences, l'image de marque ou les ressources de l'entreprise. Chacune des idées survivantes est ensuite affinée pour devenir un concept, c'est-à-dire une description précise de leurs caractéristiques et des avantages qu'ils vont apporter au consommateur. Ce concept est alors testé, tout d'abord de manière qualitative, en le présentant à des panels d'experts, de consommateurs innovants, de distributeurs, etc. Un test de concept plus formalisé peut alors être conduit, dont nous donnerons plus loin une illustration, en montrant à un échantillon représentatif de consommateurs potentiels ce à quoi va ressembler le nouveau produit en question, afin d'enregistrer leurs réactions et éventuellement comptabiliser leurs

intentions d'achat à différents niveaux de prix. Ce n'est que lorsque le résultat de ces études s'avère satisfaisant que peut être entreprise la phase de développement, de loin la plus coûteuse du processus, avec la mise au point des prototypes (qui subiront à leur tour une nouvelle évaluation), la fabrication de pré-séries, la mise en place de marchés témoins, etc., suivie finalement, si tout se passe bien, du lancement effectif...

Cette approche séquentielle, séduisante dans son principe, ne doit pas cependant être prise à la lettre, en raison des difficultés d'application qu'elle peut présenter, notamment dans des environnements autres que celui de la grande entreprise à laquelle elle semble destinée. Les petites et moyennes entreprises ne possèdent pas toujours un stock suffisant d'idées nouvelles au départ pour qu'un processus séquentiel d'élimination ait un sens ; quant au créateur d'entreprise, il lui manque un référentiel auquel confronter son idée de produit nouveau afin d'en apprécier la faisabilité au tout début du processus. S'inspirer de la démarche, au moins dans son principe, aurait pu cependant aider l'inventeur d'un modèle innovant d'ULM à mieux conduire son projet de création d'entreprise, comme on peut le voir ci-dessous (encadré 39) :

ENCADRE 39. Le marché ULM (suite) : comment le projet de création d'entreprise de Monsieur Normand aurait pu gagner en cohérence en utilisant la méthodologie de lancement des produits nouveaux

On a vu, au cours du chapitre précédent (encadré 31), comment Monsieur Normand, après des années d'efforts, avait mis au point plusieurs prototypes successifs d'un nouveau modèle d'engin ULM, de type multi-axes, donc appartenant à une catégorie existante sur le marché, mais disposant d'atouts

remarquables par rapport aux modèles concurrents. La poutre, en particulier, élément central et breveté de la structure, présentait une résistance mécanique excellente, ainsi qu'une forme particulière permettant des solutions d'assemblage fonctionnelles tout en obtenant des coûts réduits de fabrication. Quant à la forme de l'aile, son bord d'attaque aérodynamique portait le coefficient de finesse de l'appareil (ratio qui mesure sa marge de manœuvre avant d'atterrir en cas de panne de moteur) à une valeur nettement supérieure à celui des modèles concurrents. En résumé, l'ensemble de ces innovations techniques débouchait sur des perspectives de fabrication en série d'un appareil fiable, aux performances comparables à celles des multi-axes existants, mais vendu à un prix nettement inférieur, proche de celui des modèles pendulaires ; le promoteur espérait ainsi conquérir une clientèle sur les deux segments, les acheteurs de pendulaires pouvant enfin s'offrir un multi-axes, et ceux de multi-axes risquant d'être séduits par un modèle comparable mais plus économique. Enfin, le dispositif de fabrication prévu autorisait, pour la première fois dans le secteur, une déclinaison du modèle de base en une véritable gamme d'appareils disposant de moteurs de différentes puissances, d'une cabine ou non, adaptés à des utilisations professionnelles, etc.

Cette phase de développement terminée, à laquelle le promoteur avait consacré 7000 heures de travail et à l'époque près de 550 000 Francs sur ses fonds personnels, le moment était venu de penser à la phase d'industrialisation et à la création d'entreprise correspondante. Après avoir constitué une petite équipe de proches –pour la plupart des passionnés d'ULM- Monsieur Normand se trouva rapidement confronté à des problèmes de financement, car les apporteurs de capitaux, malgré l'intérêt du dossier présenté, se montrèrent moins enthousiastes que notre inventeur quant aux chances de réussite économique du projet...

C'est volontairement que nous donnons ici à Monsieur Normand le qualificatif d' « inventeur » - qui n'a par ailleurs rien de péjoratif- car il explique en grande partie les difficultés qu'a connues dès le départ son projet de création d'entreprise. Soucieux avant tout de se prouver à lui-même et à ses proches l'excellence des solutions techniques qu'il avait mises au point, il consacre tous ses efforts au développement de son prototype, réservant pour plus tard la vérification de ses performances sur le plan commercial. Faisant

cela, outre qu'il se trouve sans ressources le moment venu de constituer les fonds propres de la nouvelle entreprise, il fournit un exemple de plus de la différence qui existe entre une invention et une innovation, la seconde apportant à la première la vérification essentielle de son acceptation par le marché. Et surtout, la méthodologie séquentielle de lancement d'un produit nouveau n'est pas respectée, puisque ce n'est que lorsque la phase de développement est terminée qu'est confiée à un cabinet conseil la tâche de trouver rapidement quelques éléments d'appréciation sur les possibilités de ventes futures des modèles (modestes, par ailleurs, la part de marché escomptée de la gamme ne dépassant pas 7 % du secteur tout entier au bout de quatre ans). Cette démarche inversée par rapport à la logique séquentielle n'était pas pour rassurer les investisseurs, vu l'ampleur du projet et le fait qu'un ensemble de questions à se poser, que nous empruntons à un spécialiste du domaine, plaident en faveur d'un premier filtrage de l'idée de départ, puis surtout d'une évaluation rigoureuse du concept sur le plan commercial avant de passer aux phases suivantes du processus¹¹⁷. En premier lieu, Monsieur Normand aurait pu se dispenser de la démarche, s'il avait travaillé de longues années dans le secteur ULM, dont il aurait alors connu toutes les subtilités, mais ce n'était pas le cas : jeune retraité de l'Aérospatiale, il était avant tout un bricoleur de talent, passionné par les aspects techniques de l'aventure, mais n'ayant jamais approché de près circuits de distribution, clientèles et concurrents du secteur. L'existence d'un marché stable depuis une quinzaine d'années, avec une offre diversifiée et apparemment satisfaisante de produits concurrents, plaidait en outre pour une étude approfondie – et sans doute beaucoup moins coûteuse que les fonds engloutis dans le développement- avant d'aller plus loin. Enfin, le produit nouveau en question ne peut être considéré comme une innovation radicale, apportant une solution complètement nouvelle aux besoins existants ; il présente seulement des améliorations, sensibles certes, aux modèles déjà vendus, ce qui était une raison de plus pour vérifier, test de concept à l'appui, si l'ensemble de ses caractéristiques (l'argument du prix étant par ailleurs dangereux à manier en l'espèce) étaient de nature à capter une fraction de la clientèle existante, et à convertir un certain nombre de nouveaux acheteurs potentiels...

La voie d'accès par le Marketing de l'innovation et le « Marketing Hi-Tech »

Les démarches marketing relativement classiques qui viennent d'être décrites nécessitent un effort d'adaptation lorsque les projets de création d'entreprise concernent des innovations majeures, et plus encore lorsqu'ils se situent dans la mouvance de ce qui est convenu d'appeler les « nouvelles technologies ». C'est d'ailleurs la discipline dans son ensemble qui a été longtemps mal à l'aise pour traiter ces types de situations, habituée qu'elle était à raisonner en termes de parts de marché à conserver ou à faire progresser au sein d'industries existantes, souvent stables et en phase de maturité.

En ce qui concerne le premier domaine, celui de l'innovation majeure, sans qu'il soit forcément issu de la haute technologie, on est en présence, par opposition au cas décrit plus haut, de produits ou de services qui proposent des manières complètement nouvelles de satisfaire des besoins existants. Il ne s'agit pas pour autant de « créer des besoins », comme on le dit parfois un peu vite, mais de donner au public l'envie d'adopter un nouveau moyen de les satisfaire (la distinction entre les termes de « needs » et de « wants » permettant aux auteurs anglo-saxons de mieux faire saisir la nuance). A l'intérieur de cette limite, la discipline du marketing peut encore rendre des services, et, en particulier, un *test de concept* peut fournir, s'il est bien conduit, une première estimation du nombre de personnes acceptant l'idée de se procurer à un certain prix le nouveau produit ou le nouveau service (pour un exemple, v. l'encadré 40). Ce chiffre devra cependant être interprété avec prudence, car deux mécanismes contribuent à le rendre aléatoire. En premier lieu, on citera celui de l'*adoption*, c'est-à-dire de l'achat effectif du produit nouveau, résultat d'un cheminement complexe, et dont une simple intention d'achat exprimée au cours d'une interview ne peut rendre compte. On sait aussi, d'autre part, que les personnes susceptibles d'adopter *les premiers* une innovation (les « innovateurs ») ne

ressemblent pas au reste de la population, dont ils ne constituent qu'une très faible partie (moins de 5 %). Outre le fait que les critères de segmentation permettant d'identifier cette cible manquent d'évidence, car spécifiques aux secteurs où a pris place l'innovation, le succès final du lancement dépendra de la vitesse avec laquelle se produira la *diffusion* de l'innovation, second mécanisme à l'œuvre et dont il faudra estimer la vitesse. Ici encore, la discipline du marketing s'est penchée sur les outils de prévision- parfois à l'aide de modèles de diffusion- du rythme de propagation de l'innovation au sein du reste de la population (soit, dans l'ordre, les « adopteurs précoces », puis les fractions « en avance » et « en retard » de la majorité du public, la partie étant généralement estimée perdue d'avance pour les « retardataires »). Mais le créateur d'entreprise doit savoir que la vitesse de diffusion de son innovation dépendra aussi, et surtout, de la créativité de son plan marketing de lancement. C'est ainsi que le succès de l'adoption de la balle de golf phosphorescente « Nitelite » aux Etats-Unis a été obtenu : son promoteur avait fait de tous les pratiquants ses alliés, en leur promettant une prime de 100 Dollars s'ils arrivaient à persuader leur club d'organiser un tournoi sponsorisé par la marque...¹¹⁸

ENCADRE 40. Un exemple de marche à suivre pour conduire un test de concept : le cas d'un nouveau système de lavage de voitures (source : étude privée)

Le problème posé par le promoteur de ce système très innovant- déjà expérimenté dans un autre pays mais jamais vu en France- était d'estimer approximativement, et de manière conservatrice, le nombre d'automobilistes qui ne seraient pas déroutés par le nouveau système de lavage de voitures, et qui envisageraient de l'adopter à l'intérieur d'une certaine fourchette de prix, et donc de renoncer à leur système habituel de lavage de leur voiture. En supposant résolu le problème de validité externe de l'étude

(c'est-à-dire de représentativité de l'échantillon interrogé), nous donnons ci-dessous la structure d'ensemble du questionnaire qui a permis au cabinet d'étude consulté d'arriver à une telle estimation :

1. Vérification de l'éligibilité des répondants : ils doivent être les conducteurs principaux d'une voiture dans leur foyer, et laver ou faire laver leur voiture au moins une fois par an...
2. Détermination du système le plus souvent utilisé par le répondant (à la main chez soi, à la main par un garagiste, utilisation d'un des systèmes disponibles dans les stations-services).
3. Présentation du nouveau concept de lavage de voitures (projection d'un film).
4. Mesure, sous la forme d'une échelle ordinale, de l'envie spontanée de se servir de ce nouveau système (sans mention de prix).
5. Recueil des appréciations spontanées sur le système (ce qu'on en pense, ses aspects positifs et négatifs)
6. Mesure de la préférence globale du répondant pour le système, en lui demandant de le positionner par rapport aux autres systèmes existants. Recueil des raisons pour lesquelles le nouveau système a été placé en tête ou en fin de classement.
7. Détermination, pour chaque répondant, du prix en dessous duquel il trouve le nouveau système trop cher, et du prix en dessous duquel il le trouve trop bon marché. Remarque : le cumul des réponses à cette question fournit le « prix psychologique optimum » pour le nouveau système (prix qui maximise le nombre de personnes qui le trouvent acceptable, c'est-à-dire ni trop cher ni trop bon marché).
8. Mesure, à l'aide d'une échelle ordinale, de la préférence globale des répondants pour le nouveau système, à deux prix différents.
9. Mesure de l'intention d'achat pour le nouveau système, à un certain prix (celui projeté par le promoteur), par rapport à l'intention d'achat de chacun des autres systèmes, assortis de leurs prix respectifs en vigueur à l'époque de l'étude. Remarque : si l'automobiliste ne met pas en tête le nouveau système, on estimera au dépouillement de l'étude qu'il n'a guère de chances de l'adopter ...
10. Questions d'identification socio-démographique et de contexte (nombre de voitures possédées, etc) destinées à effectuer des croisements avec le reste des réponses au questionnaire.

Le deuxième domaine cité plus haut, celui des *nouvelles technologies*, renvoie le plus souvent à des produits ou procédés dont l'innovation technologique elle-même fonde la légitimité, de sorte que l'on peut penser qu'ils n'auront aucune difficulté à trouver une clientèle, ce qui minimise le rôle du marketing au sein des organisations créées à cet effet. Ce type de conviction est par ailleurs renforcé par la formation scientifique de haut niveau des fondateurs de firmes hi-tech, plus enclins à se féliciter de la mise au point réussie d'une nouvelle molécule ou d'un procédé révolutionnaire, plutôt que du constat d'un marché futur pour celui-ci...

Les manuels de « marketing hi-tech », pour la plupart d'origine anglo-saxonne, ont contribué à faire adopter un minimum d'« orientation marché » au sein d'entreprises qui n'en étaient qu'assez peu pourvues au départ. Mais ces textes se situent plutôt au stade de la réflexion, et ne donnent pas pour la plupart d'outils précis pour savoir si un nouvel « objet technique », né dans un laboratoire privé ou public, et à priori dépourvu d'un marché palpable, peut constituer la base d'une occasion d'affaires pour un individu entreprenant. Nous sommes ici le plus souvent dans le domaine du marketing industriel ou « B to B » (*Business to Business*), et c'est un de ses spécialistes, Paul Millier, qui nous fournit les préconisations parmi les plus précises à cet égard¹¹⁹. En présence de situations où un marché doit se construire et non se constater, et sur lequel les informations disponibles sont faibles et peu structurées, ce qui nécessite un contact direct avec le terrain à investir, cet auteur nous propose une méthodologie « pas à pas », d'inspiration constructiviste, débouchant *in fine* sur une « matrice de segmentation », véritable « vision » de ce que pourrait être le marché futur de l'objet technique en question. Cette matrice, de grande dimension, et où subsistent davantage de cases vides que de remplies (« segments » susceptibles d'être investis), est le résultat final d'un croisement entre deux types de segmentation préalables. La première, dite segmentation « technique », consiste à identifier

dans un premier temps, en présentant l'« objet technique » à des clients potentiels, les principales « applications » auxquelles il pourrait servir, c'est-à-dire les types de problèmes génériques qu'il pourrait solutionner. Ces applications, une fois validées et réduites à un nombre convenable (pas plus d'une douzaine) sont ensuite soumises à un processus de segmentation, en utilisant pour cela des critères permettant d'expliquer pourquoi une application est différente d'une autre. Le processus est hiérarchique, en ce sens que les critères les plus généraux sont d'abord utilisés (c'est-à-dire ceux qui divisent la population entière en deux ou trois types), puis ceux qui divisent à leur tour les sous-groupes ainsi constitués, et ainsi de suite. Une deuxième opération de conception identique, dite segmentation « comportementale », vise à identifier les principaux « clients » de la nouvelle technologie (ici toute unité de décision organisationnelle susceptible d'être intéressée par elle), et à les regrouper selon la nature des motivations, des freins et des réactions enregistrées lors de sa présentation. La lecture de la matrice qui croise ces deux segmentations initiales fournit, en même temps qu'une compréhension en profondeur du marché à investir, une première estimation quantitative de l'occasion d'affaires escomptée, qui ne sera validée que si les segments identifiés (les cases remplies de la matrice) sont de taille suffisante et accessibles dans l'avenir, compte tenu des moyens commerciaux de la future entreprise. On sera attentif, en particulier, à privilégier les segments à « logique technique », c'est-à-dire suffisamment motivés pour prendre le risque d'adopter la nouvelle technologie, par rapport aux segments à logique d'« achat industriel », qui risquent de ne se manifester qu'une fois la partie gagnée auprès des segments les plus innovateurs...

2.4. Le repérage des « facteurs clés de succès » (FCS) et des « facteurs stratégiques de risque » (FSR)

A l'origine du concept de facteurs clés de succès en Sciences de Gestion, nous trouvons l'idée de bon sens 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 de pizzas à domicile, le délai de livraison a toutes les chances d'être un FCS. La réussite est également sous contingence de facteurs non maîtrisables mais susceptibles de jouer défavorablement sur la trajectoire espérée par l'entrepreneur. Par exemple, les conditions météorologiques pour une entreprise agricole sont des FSR contre lesquelles il convient de trouver des parades (mettre sous serre, drainer, etc.).

Ce concept, soulevé à l'origine par les spécialistes des systèmes d'information, qui en dénonçaient le caractère exclusivement comptable et insuffisamment tourné vers la mesure des facteurs sous-jacents de réussite d'une entreprise, s'est vu progressivement approprié par les stratèges ainsi que par les tenants du marketing stratégique, pour devenir un outil classique de diagnostic. Celui-ci consiste alors à retenir les quelques facteurs devant être, de façon incontournable, maîtrisés pour que l'entreprise gagne en compétitivité. Plus radicalement, l'absence de maîtrise de ces facteurs conduit à l'échec, sans que pour autant leur maîtrise garantisse à coup sûr un avantage décisif car les concurrents luttent également pour la maîtrise de ces facteurs (d'où la nécessité de combiner cette approche avec celle des compétences, présentée au cours du chapitre précédent, et sur laquelle nous reviendrons dans un instant).

Ceci posé, les deux questions préliminaires appelant une réponse immédiate sont tout d'abord celle de savoir si cette démarche est utile pour un créateur d'entreprise et si oui, à quelle étape du processus

décrit dans ce chapitre elle est la plus appropriée. En ce qui concerne le premier point, il semblerait, à première vue, que les entrepreneurs, et en particulièrement les créateurs d'entreprise, ne recourent pas spontanément à des méthodes d'analyse pour repérer leurs FCS ; mais cela ne veut pas dire qu'ils ne perçoivent pas de manière intuitive, grâce à leur expérience et leur jugement, les *facteurs importants pour la réussite future de leur affaire*. Chaque fois que nous leur avons posé cette question, nous avons personnellement obtenu, grâce à la technique de la cartographie cognitive (qui sera présentée plus en détail dans le prochain chapitre), des réponses extrêmement riches et détaillées. Nous avons ainsi identifié un outil précieux d'apprentissage et acquis la conviction que le repérage des FCS (et des facteurs stratégiques de risque) n'était pas réservé au seul diagnostic des entreprises moyennes ou importantes. En second lieu, ce questionnement est-il à sa place ici, alors qu'il pourrait être considéré comme faisant partie de la vision entrepreneuriale (notamment dans sa composante relative au positionnement de l'entrepreneur vis-à-vis de contextes multiples qui l'entourent), thème traité au cours du précédent chapitre ? Nous penchons pour l'affirmative, et ce pour deux raisons. Tout d'abord, les résultats des études marketing, et en particulier ceux relatifs aux attentes de la clientèle visée par l'initiative entrepreneuriale, ont certainement permis d'identifier des éléments cruciaux d'information à intégrer dans une analyse plus globale ; il est donc raisonnable de ne procéder au repérage des FCS qu'une fois effectuée cette partie du diagnostic attendue par les parties prenantes. La deuxième raison, d'ordre plus conceptuel, renvoie à l'examen du « fit », examiné plus haut, et grille de lecture adoptée par nous du mécanisme de reconnaissance d'une occasion d'affaires (v. plus haut, figure 15). Nous pensons en effet que le repérage des FCS constitue l'ultime démarche destinée à rassurer les parties prenantes avant de leur présenter le modèle d'affaires, étape suivante du processus ; les FCS sont en réalité un ensemble d'éléments attendus par le contexte, et le « fit » souhaité entre l'idée du créateur,

les paramètres socio-économiques qui l'entourent, et les ressources mobilisables à sa disposition, ne sera vraiment complet que si ce même créateur peut raisonnablement affirmer qu'il détient un minimum de maîtrise de ces éléments indispensables pour la conduite future de son affaire (ce qui revient à dire qu'il détient à cet effet un minimum de compétences mobilisables, comme nous le verrons par la suite).

La pertinence de l'approche par les FCS retenue, le créateur d'entreprise n'oubliera pas d'identifier également les facteurs stratégiques de risque (FSR). Ces derniers, tout comme les FCS, influencent de manière déterminante l'avenir de la future organisation, mais à la différence des précédents, ne sont pas maîtrisables. Par exemple, les conditions météorologiques sont un FSR pour une entreprise qui veut investir la filière agricole. L'entrepreneur ne peut pas agir sur la météo, mais peut trouver des parades à l'influence éventuellement néfaste de cette dernière, comme drainer ses terrains, mettre les cultures sous serres lorsque c'est possible, etc. Mais on remarquera surtout qu'un FCS non maîtrisé peut devenir un FSR, avec les conséquences qui en découlent sur la reconnaissance ou non d'une occasion d'affaires par le créateur.

Nous intéressant maintenant aux modalités pratiques d'utilisation de la démarche, et nous inspirant de nos propres expérimentations auprès de candidats à la création d'entreprise, nous conseillerons à ces derniers et à leurs accompagnateurs de ne pas effectuer ce repérage de manière trop mécanique. Deux questions se posent en effet à son égard : les FCS perçus sont-ils véritablement des FCS, ou, en d'autres termes, quelle est leur réelle pertinence ? D'autre part, ces facteurs sont-ils entièrement maîtrisables par l'entrepreneur et l'organisation impulsée ?

Une réponse approfondie à la première question nous entraînerait dans un débat de nature épistémologique sur le véritable statut de la réalité, phénomène strictement objectif ou fruit d'une

interprétation interdisant d'écarter la subjectivité des acteurs. On se contentera ici, dans une optique tournée vers l'action et le conseil, de rappeler qu'effectuer ce repérage chez un entrepreneur consiste à relever les facteurs que *lui* juge les plus importants pour la réussite de son affaire. Il convient ensuite de s'interroger sur la pertinence des facteurs retenus. Pour certains d'entre eux, cette pertinence semble évidente. Par exemple, l'entrepreneur désirant créer une société de livraison de pizzas à domicile et identifiant le délai de livraison comme un FCS ne se trompe pas. Faut-il déployer une étude pour cela ? Certes, on peut tenter d'apprécier quel peut être un délai raisonnable à respecter, mais l'étude se focalisera plutôt sur la mesure d'autres facteurs, dont la maîtrise doterait l'entrepreneur de véritables compétences. C'est ici que l'approche par les FCS croise celle par les compétences, présentée dans le chapitre précédent (v. plus haut, encadré 30). Pour les puristes, la conciliation est difficile, puisque les FCS sont en quelque sorte imposés par le contexte, alors que les compétences sont un agencement idiosyncratique de ressources, fruit de la volonté d'un acteur, et sont donc par définition rares, difficilement imitables et non substituables. Dans une optique pédagogique, le repérage des FCS relèverait plutôt de l'analyse de l'environnement externe (menaces et opportunités dans le modèle SWOT), tandis que celui des compétences se rattacherait à la partie interne du diagnostic (analyse des forces et faiblesses). Pour bien faire sentir au créateur la différence entre les deux concepts, il conviendra de lui montrer qu'une compétence se fonde sur une plus grande maîtrise d'un FCS que celle obtenue par les concurrents, ou, dans le meilleur des cas, sur la maîtrise d'un FCS important que personne jusqu'à présent n'a réussi à obtenir.

La réponse à la deuxième question soulève une autre interrogation, relative à la possibilité que peut avoir un acteur (personne physique ou morale) d'influencer l'environnement au sein duquel il évolue. Les réponses à cet égard se situent le long d'un continuum allant, comme c'est souvent le cas, d'une

position excessive à l'autre. A un extrême, les partisans du déterminisme de l'environnement prétendent que ce dernier « oblige » la firme à adopter des conduites et des formes d'organisation données. A l'autre extrême, une vision qualifiée de « volontariste » accorde aux dirigeants une liberté totale dans leurs choix. Sans s'attarder sur un débat connu et à propos duquel les positions se sont aujourd'hui assagies, nous conseillerons au créateur de s'interroger pour savoir si les FCS sont totalement imposés par le marché, ou s'ils peuvent être le fruit d'une volonté entrepreneuriale. L'organisation future doit-elle obéir strictement aux impératifs du marché, ou peut-elle s'en exonérer par une volonté d'imposer des modes innovants, perçus comme optimaux par ses dirigeants ? Il n'y a, évidemment, pas de réponse définitive possible à ce sujet, et tout dépend de la nature du projet d'entreprise et du contexte dans lequel il s'insère. Croire que l'environnement dicte à chaque instant ses lois, c'est renoncer à toute véritable stratégie et à l'inverse, ignorer totalement ses conditions, c'est piloter sans tableau de bord ni commande : l'entrepreneur retiendra donc que les contextes sont multiples, et que certains sont plus malléables que d'autres. Dans ces conditions, un travail sur les représentations de l'entrepreneur se justifie : en présence d'un environnement peu malléable, l'accompagnateur corrigera ce qu'il perçoit comme des erreurs d'interprétation, dont les conséquences peuvent être redoutables, et qui relèvent de traits cognitifs examinés dans la première partie de cet ouvrage, et ayant pour origine un excès d'optimisme fréquemment constaté chez les entrepreneurs ; dans un environnement plus malléable, le travail portera davantage sur le développement de la créativité stratégique de l'individu et sur les moyens de concrétiser sa vision.

3. LE MODELE D'AFFAIRES OU LE *BUSINESS MODEL* : POINT DE JONCTION ENTRE UN PORTEUR DE PROJET ET SES PARTIES PRENANTES

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, peut avoir la tentation de prendre sa plume, et sans plus attendre, rédiger dans les règles de l'art le business plan destiné à faire partager sa conviction à toute personne utile à son initiative. C'est oublier que depuis quelques années, un effort supplémentaire de conceptualisation lui est demandé, que l'on appelle 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. Le *business model* est ici vu comme une conceptualisation des affaires, un ensemble montrant, à la fois, de façon concrète comment l'argent va rentrer et, de façon plus abstraite, comment vont se dérouler les relations d'échange avec les parties prenantes.

On ne peut toutefois ignorer que cette tâche supplémentaire demandée à l'entrepreneur est intimement liée à l'éclosion des *start-ups* nées de la nouvelle économie, phénomène sur lequel nous reviendrons dans un premier temps (3.1). Si son utilisation s'est répandue et dépasse aujourd'hui la seule qualification des entreprises fondées sur Internet, c'est qu'elle dépasse un simple effet de mode et apporte un supplément non négligeable d'information sur un grand nombre de projets de créations d'entreprises ; cependant ce bénéfice ne sera obtenu que si l'on dépasse une acception réductrice du

business model pour en faire un véritable concept, effort qui sera entrepris dans un deuxième temps (3.2).

3.1. Une origine dans la nouvelle économie

Estelle Jouison¹²⁰ nous rappelle que l'expression *business model* est un *buzzword*, c'est-à-dire un mot employé pour, et développé pendant, le phénomène *start-up* de la nouvelle économie. Pour ce même auteur, ce que recouvrait ce concept se situait la plupart du temps à mi-chemin entre une idée claire des sources de revenu et une vision plus complète, s'apparentant à la vision stratégique, comme en témoignent la plupart des définitions anglo-saxonnes du *business model*, regroupées dans une communication récente consacrée à cet « oublié de la stratégie »¹²¹.

Sans nous attarder plus longtemps sur le problème du contenu réel d'un modèle d'affaires, qui sera abordé un peu plus loin, rappelons qu'avec le phénomène des *start-ups*, les porteurs de projets ont été confrontés très tôt à la nécessité de convaincre des possesseurs de ressources, notamment financières, sans pouvoir utiliser les raisonnements stratégiques classiques, c'est-à-dire s'exprimant en termes de différenciation, d'avantages concurrentiels, de domination par les coûts, etc. Il s'agissait alors, beaucoup plus simplement, de leur montrer, sous la forme d'un « modèle économique », comment allaient rentrer les ressources financières générées par le projet. Une vision, certes réductrice mais ayant un caractère d'évidence, de ce modèle, consistait à expliquer aux partenaires éventuels comment il était envisagé de gagner de l'argent et par quel canal (voire par quels canaux) celui-ci allait rentrer. Sur Internet, savoir qui doit payer l'apport de valeur, notamment parce que l'utilisateur final semble

peu disposé à le faire, s'avère l'une des clés du succès. Par exemple, dans le domaine des portails Internet tel qu'un moteur de recherche, certains offreurs ne facturent pas l'accès et se rémunèrent sur la publicité, tandis que d'autres facturent l'accès voire le logiciel de recherche et livrent un contenu pour maintenir la valeur de l'accès. Pour certains projets, la simplicité de l'idée contrastait avec la complexité des modes de rémunération. D'un côté, il s'agissait de concevoir un produit et un service, et de l'autre, il fallait penser au canal de rémunération. Cela aurait été moins perturbant si l'existence préalable d'un marché avait permis dans une certaine mesure d'évaluer les risques, tâche rendue difficile par le fait qu'à l'origine de l'exploitation commerciale de « la toile » les marchés se créaient, et que les enjeux consistaient à miser sur les projets à forts potentiels de croissance. Or, le problème résidait dans l'impossibilité d'apprécier de façon sûre l'évolution d'une demande n'existant pas encore, d'autant plus que cette demande pouvait déboucher sur la nécessité de concevoir d'autres contenus pour retenir la communauté de clients initialement constituée (ce point renvoie aux problématiques de l'externalité de réseau, du verrouillage des clients, etc.). Si on ajoute la variable « temps », la difficulté d'appréciation des véritables potentiels d'affaires augmentait encore, la turbulence du secteur Internet exigeant la maîtrise de cette variable essentielle. Plus exactement, il s'agissait de concevoir un modèle se prêtant à des modifications pour répondre au besoin de combiner autrement les ressources, lorsque ces dernières changeaient de nature (mise au point d'une innovation, accroissement des capacités, etc.), ou subissaient la convoitise d'une nouvelle concurrence¹²². Sur Internet, un modèle économique doit pouvoir évoluer, être flexible, parce que les modèles concurrents tardent peu. Le concept d'improvisation a été pour cela avancé, basé sur la métaphore du joueur de jazz. L'idée est que le changement ne doit pas être subi, mais orchestré et rythmé par un entrepreneur donnant du sens à la coordination des ressources réunies pour entreprendre. Cette quête de sens (pour

l'entrepreneur, son équipe, ses clients, ses parties prenantes) nécessite des apprentissages (c'est-à-dire en quelque sorte faire ses gammes), puis l'écriture d'une nouvelle partition.

Nous avons développé par ailleurs d'autres arguments montrant en quoi le phénomène *start-up* plaçait autant les entrepreneurs (ou, comme nous les avons appelés, les *entreprenantes*) que leurs parties prenantes face à des situations particulièrement ambiguës et pour lesquelles il était nécessaire de pouvoir synthétiser clairement le *business*. La notion de *business model* y répondait, sans que pour autant sa véritable vocation soit clarifiée, tâche à laquelle vont se consacrer les développements ci-après.

3.2. Valeurs, conventions et parties prenantes

Nous avons déjà souligné à plusieurs reprises que pour convaincre un possesseur de ressources de devenir une 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 nous avons mobilisée par ailleurs pour montrer que l'entrepreneur doit convaincre en faisant adhérer les possesseurs de ressources au registre conventionnel d'affaires qu'il propose¹²³. La théorie des conventions, brièvement résumée, articule l'individuel et le collectif par la reconnaissance d'un univers symbolique établissant les règles du jeu économique ; cet univers constitue alors un lieu de représentations partagées permettant d'ériger des normes de conduites économiques et sociales. Si l'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 aux parties prenantes 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 ;
- les clients, car leur présence assure une reconnaissance de la valeur estimée du projet, que ces clients paient eux-mêmes la valeur qu'ils consomment ou que cette valeur soit compensée par d'autres canaux (comme dans l'exemple des portails Internet, ou encore celui de la publicité à la télévision).

Autrement dit, et plus prosaïquement, le modèle d'affaires, vu 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 de parties prenantes (les *shareholders*), et, d'autre part, expliquer comment les autres parties prenantes pourront profiter de la valeur qu'ils tirent de la relation d'échange. Formulé 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 à la fois ce qu'elle 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 des seules ressources possédées, mais plus

largement celui des ressources mobilisables¹²⁴. Dès lors, il semble utile de montrer comment l'entreprise en création compte contrôler les ressources, et en particulier comment elle mobilise ces dernières par le réseau dans lequel elle s'insère. On voit, au passage, que cette problématique dépasse le seul cadre des *start-up* Internet pour concerner toute firme en création, et plus encore toute organisation impulsée pour atteindre un but commun d'efficience. D'un point de vue stratégique, le modèle d'affaires appelle également les notions d'intention stratégique, de ressources et de compétences. La définition du *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 *stakeholders* 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 figure 17.

Le schéma que nous proposons peut être lu de bas en haut ou inversement, le *business model* (BM) constituant le point de jonction entre sa partie haute et sa partie basse.

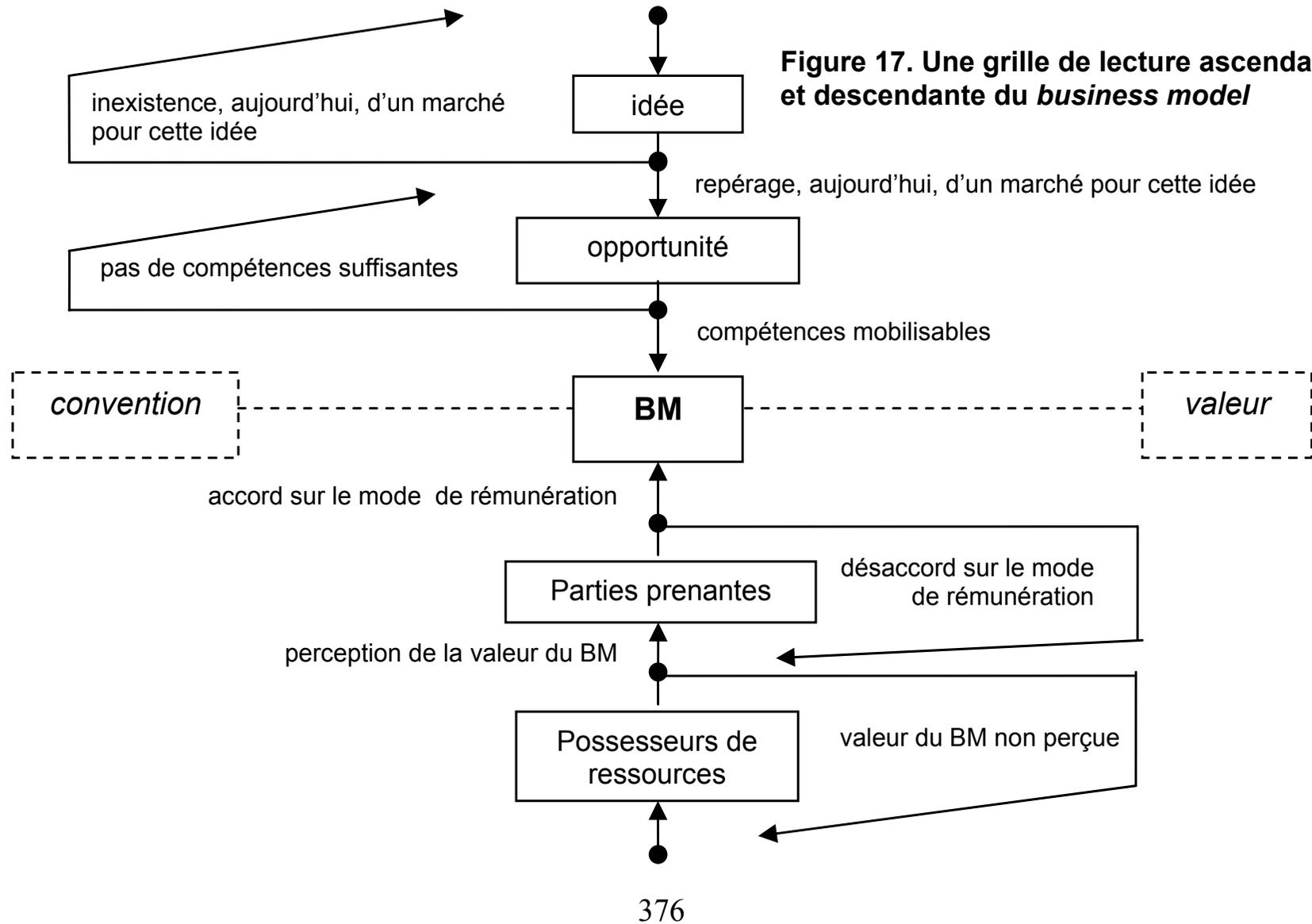


Figure 17. Une grille de lecture ascendante et descendante du *business model*

Partant du haut, l'idée doit rencontrer une réalité socio-économique pour que puissent se réaliser la création ou l'exploitation d'un marché, à défaut duquel, en l'absence d'opportunité d'affaires, le processus retourne à la case départ. En fait, il ne s'agit pas toujours véritablement d'un retour en arrière car la confrontation à la réalité fournit bien souvent des apprentissages intéressants. Mais pour concevoir le BM, c'est-à-dire aussi modeler l'offre, encore faut-il réunir et exploiter des ressources, et plus encore des compétences. Celles-ci sont mobilisables, qu'elles soient possédées en propre par l'organisation ou par des partenaires constitutifs du système d'offre. Sans ces compétences, le système ne sait offrir ce qui est perçu comme attendu et deux possibilités émergent alors. La première est de revenir sur l'opportunité pour en redéfinir les pourtours, même si cela doit parfois imposer un nouveau travail sur l'idée. La seconde est de patienter en espérant pouvoir développer ou réunir les compétences nécessaires (par exemple celles nécessaires à la réalisation d'un prototype), sans oublier qu'une opportunité peut s'exprimer au travers d'une fenêtre temporelle et n'est donc pas éternelle.

Mais la compréhension d'un BM ne peut évincer une lecture ascendante du schéma. Des possesseurs de ressources doivent percevoir la valeur du BM, c'est-à-dire croire en son potentiel à engranger suffisamment de chiffre d'affaires. Un possesseur de ressources ne peut se transformer en partie prenante (*stakeholder*) s'il ne croit pas possible la rencontre avec les clients. Mais ce n'est pas suffisant, car il faut encore s'accorder sur le mode de rémunération de la valeur échangée sur le marché. Un premier passage obligé consiste à convaincre que les ressources financières vont effectivement transiter par le canal prévu dans la modélisation. Le second correspond au partage de cette rémunération, puisque ce qui intéresse les possesseurs de ressources disposés à devenir des parties prenantes, c'est ce qu'ils vont gagner à soutenir le projet. Bref, des possesseurs de ressources ne percevant pas la valeur du BM stagnent à ce statut, et des *stakeholders* qui ne sont pas en accord

avec la rémunération de la valeur (du BM mais aussi de la valeur que eux apportent) ne participent pas à la conception du BM qui perd alors ses *stakeholders*. En ce sens, les possesseurs de ressources, et plus encore les parties prenantes, influencent l'offre, donc le BM. Pour utiliser une métaphore, ils participent à la recette du gâteau qu'ils perçoivent comme appétissant et copieux, en souhaitant le voir grossir, et, contre ce qu'ils apportent, ils négocient une part (du gâteau...).

Respectivement à droite et à gauche du BM (flèches en pointillé) se situent deux concepts déjà évoqués, la *valeur* et la *convention*, lesquelles interviennent à chacune des étapes de ce processus de modélisation. Reprenant la lecture descendante, le passage de l'idée à l'opportunité peut être conceptualisé comme la reconnaissance, à la fois, de la valeur de cette idée et d'une convention sur ce qu'est le marché. Le passage de l'opportunité au BM, pour cette partie du schéma, suppose de posséder des ressources valorisables (un des critères de l'approche par les ressources en management stratégique), la convention s'exprimant par la coordination de celles-ci. Dans une lecture ascendante, tout possesseur de ressources ne peut devenir *stakeholder* qu'après avoir été convaincu grâce au déploiement de l'exercice de conviction par le créateur, c'est-à-dire l'explicitation de la convention d'affaires qu'il propose. Cet exercice de conviction portera, d'une part, sur la valeur du BM et, d'autre part, sur le partage de cette valeur (l'accord sur le mode de rémunération concernant autant le canal que le partage). Ces efforts de la part du créateur appellent une prestation orale, c'est-à-dire une rencontre avec les possesseurs de ressources destinée à en faire des parties prenantes, et accompagnée d'un document écrit, puisqu'une convention à l'œuvre dans le monde des affaires est de réaliser un *business plan* ou plan d'affaires.

4. LE PLAN D'AFFAIRES (OU *BUSINESS PLAN*) : ECRIRE SA VISION POUR CONVAINCRE, PLANIFIER ET GUIDER

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. Stéphane Marion et Patrick Senicourt¹²⁵ insistent sur cet aspect en citant une remarque humoristique : « Sans aucun doute, quel que soit le cheval (le produit), la course (le marché), ou la cote (les critères financiers), c'est la qualité du jockey (l'entrepreneur) qui sera l'élément déterminant dans la décision de parier des sociétés de capital-risque. »¹²⁶.

Au-delà de ce critère difficilement contournable, le document doit convaincre que le modèle d'affaires mérite un soutien, grâce à la pertinence de la vision stratégique livrée dans ses détails aux parties prenantes potentielles ou effectives. Les anglo-saxons assimilent le plan d'affaires à un *selling document* servant à vendre l'affaire envisagée aux parties prenantes, et pas seulement aux financeurs (section 4.1.). Le créateur est le premier intéressé et la sollicitation de son sens critique garantit une construction honnête et perspicace d'un document de négociation restituant sa vision des affaires. Evidemment, la connaissance des financeurs et de leurs critères de décision (4.2) influencent la rédaction du plan. Les derniers développements de ce chapitre en proposent une structure type (4.3).

4.1. Un exercice de conviction écrit pour vendre son modèle d'affaires et sa vision stratégique

L'écriture d'un plan d'affaires ne doit pas être envisagée 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, 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. A ce titre, nous considérons que 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 des parties prenantes souhaitant, détails à l'appui, mesurer le degré de réflexion relatif au projet. Le plan d'affaires montre, et le verbe n'est pas fortuit, qu'une stratégie « existe » et que le créateur possède une vision à la fois claire, car facilement communicable, et élaborée. Nous en proposerons ici la définition suivante, laquelle est ensuite explicitée en reprenant ses expressions clés :

Le plan d'affaires (ou *business plan*) est la forme écrite de l'exercice de conviction communicant la vision stratégique du porteur de 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. Il inscrit le projet dans le temps par l'explicitation des ressources nécessaires et employées pour atteindre les objectifs et, ainsi, réaliser la vision.

A partir de cette définition, le plan d'affaires est :

➤ *un exercice de conviction écrit* : la forme orale ne saurait suffire à convaincre certaines parties prenantes. Si des parents ou des amis proches acceptent de prêter ou d'investir financièrement sans vraiment d'autres garanties qu'une relation affective, d'autres possesseurs de ressources, éventuellement déjà parties prenantes lorsqu'à nouveau sollicités, exigent la livraison d'un dossier leur permettant de prendre connaissance des détails du projet et dénotant l'aboutissement de celui-ci. Le document n'est guère épais. Si la complexité du projet influence la quantité de pages, au-delà d'une quarantaine de celles-ci le lecteur risque de se lasser. Cette remarque ne s'applique pas forcément aux plans d'affaires réalisés pour un nouveau projet complexe porté par une grande entreprise, par exemple relatif à l'implantation d'une nouvelle usine à l'étranger, ou même pour des opérations ponctuelles mais de grande envergure (par exemple, l'organisation des jeux olympiques) dont les dossiers peuvent atteindre quelques centaines de pages. Des modèles de plan d'affaires étant disponibles sur Internet, nous nous contenterons ici de proposer une structure type reprenant les règles de base admises dans les milieux de la création d'entreprise.

➤ *une inscription dans le temps* : comme son nom l'indique, le plan d'affaires est un plan. S'il n'est guère raisonnable d'évoquer la planification stratégique que la littérature assimile (et condamne parfois¹²⁷) généralement aux procédures formalisées, le plan d'affaires n'en reste pas moins une planification des actions envisagées pour démarrer l'activité et la développer. Dans le cadre d'un projet de création d'entreprise (auquel le plan d'affaires n'est pas réservé), la période couverte est généralement de trois ans, sinon cinq, avec une focalisation sur la première année. La nature du projet

(ex : reprise d'un commerce ou projet de valorisation technologique) et les ambitions du créateur peuvent modifier la longueur de cette période. Dans tous les cas, il s'agit de préparer les étapes conduisant vers le futur désiré.

➤ *relatif à la vision stratégique du porteur* : toutes les étapes du processus se retrouvent dans le plan d'affaires, c'est-à-dire l'idée, l'opportunité, le modèle d'affaires et ce qui constitue l'aboutissement de la mise au point du projet, la vision stratégique. Une synthèse d'une à deux pages, prenant systématiquement place en début de document, doit convaincre de l'enchaînement presque logique de ces éléments, même si leur mise au point a nécessité des allers-retours (si cette démarche est présentée linéairement à des fins analytiques, elle revêt en réalité un caractère itératif).

➤ *une explicitation du modèle dégageant de la valeur (partageable)* : si le plan d'affaires livre la vision stratégique, il ne faudrait pas croire que le possesseur de ressources (ou la partie prenante) va retenir tout son contenu. L'avantage de la forme écrite est justement de permettre au sollicité de se plonger dans le document pour prendre connaissance des détails. Par contre, l'essentiel, le cœur de l'affaire, c'est-à-dire le modèle d'affaires, doit être compris et retenu par le lecteur. La valeur est exprimée à la fois de façon qualitative et de manière quantitative lorsque les résultats escomptés sont exposés. Quand bien même un possesseur de ressources est convaincu de la valeur dégagée et de la réception de la rémunération associée, le plan d'affaires montre comment cette rémunération peut être en partie partagée avec lui. Autrement dit, un *business plan* est écrit pour celui dont des ressources sont attendues, alors que pour un autre l'exercice peut être amendé selon la singularité de ses attentes. Si la grande majorité du contenu reste la même, le document doit s'adapter à la partie à laquelle il est

adressé. Par exemple, selon que cette partie prenante est un capital-risqueur ou un salarié possédant une compétence désirée, le « retour sur investissement » ne se présente pas de façon identique et peut différer de nature. L'aspect financier (plus-value pour l'un, salaire à terme pour l'autre) est commun aux deux, mais le second peut être sensible à des conditions de travail que le premier ne considèrera pas. Cette relativité du plan d'affaires par rapport aux catégories de parties prenantes appelle quelques commentaires s'agissant des destinataires de ce travail :

➤ Le candidat à l'entreprise est le premier d'entre eux. Il s'engage à la fois dans un projet de vie et dans un projet professionnel. David Gumpert qualifie le plan d'affaires de « *sanity check* »¹²⁸. Le plan d'affaires confesse les lacunes restant à combler, insiste sur les forces à exploiter, et empêche, en quelque sorte, « de se mentir ». Lorsque le document est abouti, le créateur, convaincu de la réussite de son projet, devient d'autant plus convaincant. Sur un plan conceptuel, en référence à la théorie des conventions, le créateur construit le registre conventionnel d'affaires, au cœur duquel se trouve le *business model*, qu'il confronte aux registres en vigueur du monde des affaires au sein duquel il vise une place. Conformément à l'exercice de conviction rappelé dans nos précédents développements, les registres s'ajustent, se confrontent, voire s'affrontent.

➤ Les actionnaires ou les partenaires d'une *joint venture*. S'agissant, à la fois, du financement et du contrôle de l'entreprise naissante, surgit un questionnement en apparence trivial mais pourtant crucial pour le porteur d'un projet : comment ne pas être évincé de l'organisation qu'il crée alors que parfois le projet appelle des capitaux qu'il est loin de

pouvoir détenir seul ? Cette question centrale s'apparente au thème de la gouvernance d'entreprise, que la presse et les recherches académiques associent le plus souvent à la grande firme managériale. Il n'en reste pas moins que dans le cadre de l'entreprise naissante, le plan d'affaires pose d'emblée la question de la gouvernance, notamment lorsque l'entreprise est pressentie comme à fort potentiel de croissance (*cf.* les fameuses « gazelles »).

➤ L'équipe de proches collaborateurs est également destinataire du plan d'affaires, ou plutôt d'un plan d'affaires car, comme nous l'avons précisé, le document doit s'adapter. Pour cette catégorie de parties prenantes, il s'agit de fixer le cap, de la guider. Le plan d'affaires, alors outil de communication interne, constitue le document auquel on peut se référer lorsque des ambiguïtés ou des dérives apparaissent dans l'évolution de l'entreprise créée (même si parfois ce constat s'avère salutaire). Nous avons évoqué au cours du chapitre précédent les travaux de James Collins et William Lazier, utilisant l'expression *touching people's spirit* pour décrire la nécessité de décliner la vision dans l'organisation, notamment auprès des plus proches collaborateurs. Le créateur d'entreprise se voit ainsi conforté dans le rôle d'un leader tenu de faire partager sa vision des affaires, thème sur lequel nous reviendrons plus en détail au cours du prochain chapitre. Le contrôle de l'entreprise s'effectue également *a priori*, la vision en constituant alors un des outils que le plan d'affaires permet d'instrumentaliser concrètement. Le travail en équipe et la cohésion du groupe en seront confortés.

➤ Les possesseurs de ressources financières (qu'il s'agisse d'actionnaires potentiels, de banques, de capitaux-risqueurs, de *business angels*, etc.) sont évidemment les premières

parties prenantes, mais pas les seules, auxquelles le créateur pense lors de la rédaction de son plan d'affaires. Bien qu'il soit lui-même le premier destinataire de cet exercice pour les raisons évoquées précédemment, il n'est pas étonnant qu'il ait le réflexe d'écrire et de communiquer ses résultats aux partenaires financiers. Si le capital de proximité ou ce qu'on appelle le *love money* se risquent à prêter sur la bonne foi du porteur du projet (quoique cette confiance tende à se raréfier), un capital-risqueur exigera un plan d'affaires, parfois même en livrant une structure type du document. Les relations avec le banquier diffèrent quelque peu, certains disant, à juste titre, qu'il prête plus qu'il n'investit (il lui faut donc récupérer les sommes prêtées). Nous reviendrons un peu plus loin sur les exigences des capitaux-risqueurs, ainsi que sur les limites financières que s'imposent généralement les banques dans le soutien à un projet.

➤ Il n'est pas fréquent de communiquer le plan d'affaires aux partenaires contractuels, comme par exemple des clients dont l'entreprise souhaiterait devenir le sous-traitant. Les firmes établies, notamment les grandes, font l'objet de nombreuses sollicitations. Suite à une présentation orale des services et aux aspects inhérents à la négociation, la transmission du plan d'affaires traduira tout autant l'aboutissement et la clarté du projet que le climat de confiance au sein duquel la relation partenariale s'inscrit d'emblée. Hormis les cas d'essaimage, deux types de méfiance s'affrontent généralement dans ce type de relation. D'un côté, le créateur craint le « vol » de son idée. De l'autre, les représentants de l'entreprise sollicitée n'osent pas parier sur une firme en création incapable de livrer un historique garantissant le sérieux et la qualité de la prestation attendue. La communication du plan

d'affaires a pour avantage de livrer une conception du futur susceptible de lier les deux partenaires.

Les versions préliminaires du document seront communiquées aux responsables des organismes d'accompagnement participant à son élaboration finale. Le document en résultant sera alors transmis aux parties ci-dessus référencées. Si, dans notre esprit, chaque partie prenante doit être considérée comme un investisseur, car attendant de la valeur en retour de celle qu'elle apporte, le titre d'investisseur au sens strict consacre plus fréquemment les apporteurs de capitaux financiers. A un stade donné de l'avancement d'un projet, leur contribution est incontournable, et nous donnons leur point de vue dans les développements qui suivent. Mais le créateur d'entreprise, s'il veut connaître les subtilités des analyses auxquelles procèdent les investisseurs avant de miser sur un projet, devra recourir aux manuels de finance ou aux ouvrages et articles spécialisés dans la prise de décision d'investissement. Cette démarche, *a priori* ardue, lui apportera des enseignements précieux sur le montage de projets complexes, pour lesquels on conseillera en outre l'assistance d'un spécialiste de ces questions.

4.2. Le point de vue des investisseurs

Dans les formes modernes d'investissement, différents acteurs tiennent une place variable selon les cas :

➤ le capital-risqueur (capital-risque ou *venture capital*) : les sociétés de capital-risque participent 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 loisible de distinguer quatre types d'investissements en capital-risque :

- le capital amorçage (*seed capital*) intervient au stade de la mise au point d'un produit, d'un prototype ;

- le capital création (*start-up capital*) capitalise une entreprise en démarrage ou en développement. 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.

A ces deux premiers types, s'ajoutent deux autres formes d'intervention :

- le capital développement capitalise une entreprise existante afin de permettre son évolution ;

- le capital transmission se positionne sur la cession d'entreprise et renvoie à des montages du type ou LMBO ou MBO, ou encore LMBI ou MBI¹²⁹.

Dans cette catégorie de financeurs, Jean-Marie Courrent et Sylvie Sammut¹³⁰ distinguent les SCR (sociétés de capital-risque), les FCP (fonds communs de placement), les FCPR (fonds communs de placement à risque), les FCPR fiscaux, les FCPI (fonds communs de placement dans l'innovation) et les fonds DSK (des initiales du ministre des finances en 1998, Dominique Strauss-Khan). En prenant le point de vue du créateur, les auteurs listent les avantages et les inconvénients de chaque type de financeurs.

➤ 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, relationnelles, etc.) au créateur. Si des réseaux de *business angels* apparaissent, la « profession » reste le fait d'indépendants. Gilles Copin et Isabel Servais¹³¹ soulignent trois caractéristiques des *business angels* : ils agissent selon une logique de proximité (géographique ou sectorielle), peuvent décider rapidement et forment un groupe hétérogène au regard des méthodes qu'ils utilisent pour apprécier les projets, méthodes s'éloignant parfois de l'orthodoxie financière. Les *business angels* seraient, selon les mêmes auteurs, de trois types : le *love-money*, que nous présentons ci-dessous, le *business angel* occasionnel et le *business angel* professionnel, ce dernier appréciant peu la comparaison avec les deux premiers types et pouvant investir à titre personnel des sommes importantes.

➤ Le *love money* réfère généralement aux proches (parents, amis, collègues, ...) investissant plus ou moins durablement dans l'entreprise en création ou en développement. Mais plus largement, inspiré par une pratique américaine, le *love money* est devenu un mouvement réunissant des épargnants choisissant de consacrer une partie de leurs placements à de jeunes entreprises dont ils deviennent alors actionnaires.

Si chacun de ces acteurs procède à des analyses qui lui sont propres, tous attachent une grande importance au porteur du projet, plus largement à l'équipe dirigeante. Selon William Sahlman¹³², ils

cherchent à cerner rapidement à qui ils ont à faire, en lisant par exemple en premier lieu la section relative au porteur, non pas parce qu'elle est intrinsèquement la plus importante, mais parce que sans la bonne équipe, nulle autre partie du document ne peut présenter d'intérêt. Pour évaluer un projet, William Sahlman se pose alors un certain nombre de questions à propos des créateurs, parmi lesquelles : d'où viennent ces porteurs ? Quelle est leur formation ? Quelle est leur expérience professionnelle ? Cette expérience a-t-elle un rapport avec l'opportunité aujourd'hui poursuivie ? Qu'ont-ils accompli par le passé, tant sur le plan des réalisations personnelles que sur le plan professionnel ? Possèdent-ils une réputation dans leur domaine d'affaires ? Quelles sont leurs compétences ? Ont-ils la capacité à recruter une équipe compétente ? Quelles sont leurs motivations ?

On peut parfois se sentir découragé devant l'importance accordée à l'expérience et aux réalisations passées, et l'étudiant, en particulier, peut légitimement se poser des questions sur sa capacité à lever des fonds alors que ces critères lui font défaut. Deux avenir possibles se présentent alors à lui. Le premier consiste à acquérir une expérience crédibilisant sa capacité à entreprendre, tant que faire se peut dans le secteur où le projet s'insère. Le second consiste à suivre une formation spécialisée apportant une expertise dans le montage d'un projet lorsque le programme pédagogique est d'un haut niveau, donc de nature à l'aider à cerner l'engagement professionnel qu'induit l'entrepreneuriat. Il reste néanmoins deux points à considérer : d'une part, l'adéquation du porteur et du projet pour laquelle une cohérence doit évidemment transparaître ; d'autre part, la nature et la complexité du projet. Par exemple, si ce dernier appelle d'importants capitaux dans un marché industriel (*B to B*), il est illusoire de croire en une levée de fonds aisée sans une expérience du secteur, même si de rares cas infirment cette règle. Cela s'avère parfois impossible. Faut-il alors repousser une formation à l'entrepreneuriat de quelques années, pour y venir chargé d'une expérience professionnelle ? Il n'y a

pas de réponse tranchée, sauf à argumenter sur deux points. Premièrement, les étudiants de formation initiale présentent à l'occasion une forte motivation à entreprendre, provoquant des modalités extrêmement rapides d'apprentissage dans les domaines (notamment l'expertise du secteur) qui leur manquent pour la conduite de leur projet. Deuxièmement, s'il n'est pas déraisonnable de considérer que si une firme établie souhaite entreprendre, il lui faut recruter des individus entreprenants, munis des aptitudes, outils et compétences en entrepreneuriat. Or, une formation en entrepreneuriat est précieuse pour servir la capacité à prendre et porter de façon méthodique des initiatives.

Selon William Sahlman, trois autres aspects sont particulièrement étudiés par les investisseurs : l'opportunité, le contexte, les risques et les retours sur investissement.

S'agissant de l'opportunité, les investisseurs sont particulièrement intéressés par les marchés en émergence ou en croissance. Les questions que l'évaluateur d'un dossier se pose pour apprécier l'opportunité sont parmi les suivantes : qui sont les clients ? Comment ces derniers prennent-ils leurs décisions d'achat ? En quoi l'offre constitue-t-elle un achat nécessaire pour les clients ? Comment les prix des services ou des produits ont-ils été déterminés ? Quelles sont les ressources nécessaires (argent, compétences, temps, ...) pour capter, puis fidéliser, un client ? Quels sont les coûts de revient ? Quel montant d'investissements pour 1\$ de CA ? Comment la création devient-elle (scénario) une firme rentable et en expansion ?

Toute opportunité émerge ou se construit dans un contexte. L'auteur fait essentiellement référence à l'analyse du macro-environnement alors que s'agissant du micro-environnement, il place les questionnements au niveau de l'opportunité : qui sont les concurrents ? Quelles ressources ces derniers contrôlent-ils ? Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ? Quels vont être leur temps, leur

possibilité et leur façon de réponse à l'entrée d'un nouveau compétiteur ? Peuvent-ils exploiter exactement la même opportunité ? Peuvent-ils être des alliés ou s'allier ? L'auteur utilise la métaphore du jeu d'échecs où la victoire passe par l'anticipation des coups possibles car toute opportunité, quel que soit son potentiel, présente une vulnérabilité.

S'agissant des risques et des retours sur investissement, l'auteur revient sur l'incertitude, ou plutôt sur l'inconnu dont le plan d'affaires doit donner une image. Cette dernière est en quelque sorte capturée dans le futur et montre les personnes, l'opportunité et le contexte impliqués. Elle est multidimensionnelle en décrivant ces aspects du projet selon des angles différents. Elle est dynamique car les interactions entre ces aspects évoluent. De façon plus prosaïque, l'investisseur s'interroge ainsi : quel est le risque qu'un ou plusieurs des fondateurs quittent l'aventure, qu'un concurrent réagisse violemment à l'intrusion de la nouvelle firme ? Que faire si la source des matières premières connaît une révolution ? Quel est le risque que de nouveaux entrants imitent la présente affaire soumise à évaluation (dans ce cas, c'est en fait davantage une nouvelle production qui est financée qu'une nouvelle firme) ? Quelle est la possibilité pour la nouvelle firme de se faire racheter ? Enfin, l'investisseur doit pouvoir apprécier la fin du jeu, c'est-à-dire les options s'offrant à lui pour sortir de l'affaire, avec une plus-value à la clé.

Dans un ouvrage dédié aux relations entre les capitaux-risqueurs et les dirigeants de PME, Eric Stéphany¹³³ distingue deux types de risque :

- le risque lors du financement : il est soit inhérent au projet selon le degré d'innovation de celui-ci, soit financier en raison de la difficulté à mesurer le retour sur investissement, soit managérial lorsque l'asymétrie de l'information sert trop un entrepreneur dont il est difficile

d'apprécier le souhait d'autonomie ou d'indépendance (il peut alors, par opportunisme post-contractuel, par exemple mettre en place une politique d'investissement sous-optimale) ;

- le risque inhérent à la sortie du capital : il résulte principalement d'une faillite ou d'une illiquidité (d'où impossibilité de sortir du capital avec la plus-value escomptée).

On retrouve, dans les relations entre l'investisseur et l'entrepreneur, des problématiques relevant de la théorie de l'agence, selon laquelle un agent économique influence le bien d'un principal mettant à la disposition du premier, qu'il incite par contrat, les moyens d'atteindre un objectif *a priori* profitable aux deux parties. Ici, l'agent est un entrepreneur à la quête de fonds pour financer ses affaires en relation avec un principal (l'investisseur fournissant ces fonds). Bien que les intérêts soient partagés, l'agent peut faire preuve d'un comportement opportuniste par rétention d'information, en minimisant la création de valeur ou en créant une entreprise concurrente.

Steven Kaplan et Per Strömberg¹³⁴ ont conduit des recherches sur les pratiques des capitaux-risqueurs. Le rôle du capital-risqueur s'exprime au moins sur trois points : l'élaboration du contrat stipulant l'allocation du cash-flow et l'exercice des droits afférents, la sélection des projets (basée principalement, selon l'étude empirique des auteurs, sur : l'opportunité, l'équipe porteur du projet et les termes du contrat) et l'éventuelle implication du capital-risqueur dans le management de l'entreprise (logique de contrôle). Sur ce dernier point, les auteurs ont par exemple constaté que, dans 50% des cas, les capitaux-risqueurs souhaitent jouer un rôle dans la conduite de la firme et qu'ils participent, pour 14% des cas, au recrutement de l'équipe de managers. Leur engagement s'exprime également, dans plus d'un tiers des cas, par une assistance à la mise au point du plan d'affaires relatif au développement de l'entreprise, une aide à d'éventuelles acquisitions, ainsi qu'une intervention pour

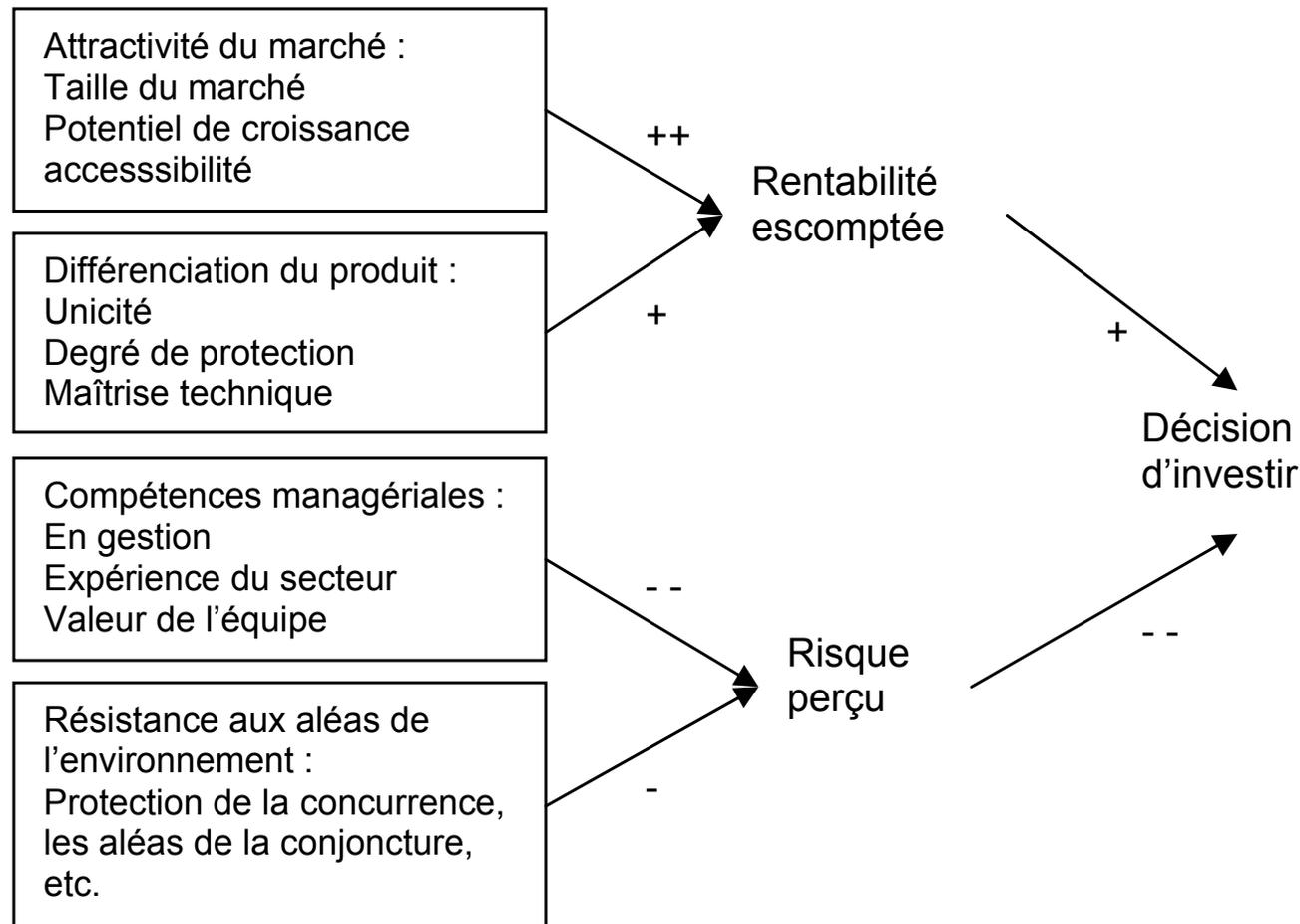
faciliter les relations avec d'autres firmes. Si le principal semble ainsi avoir le pouvoir d'inciter l'agent à se comporter conformément à ses attentes, il ne faudrait pas voir la relation comme normative. L'agent possède en effet des moyens de contrebalancer ce rapport de pouvoir. Sandra Montchaud¹³⁵ nous rappelle que l'asymétrie de l'information offre au porteur du projet une capacité d'appréciation du succès futur *a priori* supérieure à celle de l'investisseur. Le porteur accroît cette asymétrie par la rétention volontaire d'informations jugées secrètes et ne pouvant être divulguées au risque d'être exploitées par la concurrence, du moins est-ce son sentiment. Par contre, outre son expérience de la sélection de projet, le capital-risqueur voit son jugement servi, d'une part, par le réseau d'experts dans les domaines techniques, marketing, productique, etc. qu'il mobilise et, d'autre part, par la pratique du co-investissement. Sur le premier point, le réseau consacre finalement l'existence d'un marché de l'expertise, donc de la connaissance. Sur le second, cette connaissance s'enrichit par l'apport de partenaires visant à réduire l'incertitude, la pratique de syndication étant également sensible à la réputation des participants (la syndication correspond à l'association de plusieurs capitaux-risqueurs pour le financement d'un projet). Bref, le jugement du capital-risqueur bénéficie de sa propre expertise et de celles tirées des multiples interactions professionnelles...

Quels sont les critères les plus fréquemment utilisés par les capitaux-risqueurs, et, parmi eux, quels sont ceux qui leur ont donné satisfaction au vu de ce que sont devenus les projets ? De nombreuses enquêtes ont été effectuées sur ce sujet, parmi lesquelles une étude classique menée par deux spécialistes américains au milieu des années 1980¹³⁶. A partir d'un échantillon de 90 projets évalués par 41 sociétés de capital-risque, les très nombreux critères de décision recueillis ont été regroupés, grâce à une analyse en composantes principales, en quatre sous-ensembles : l'« attractivité du marché », la « différenciation du produit », les « compétences managériales » et la « résistance aux

Verstraete Thierry, Saporta Bertrand, Création d'entreprise et entrepreneuriat, Editions de l'ADREG, janvier 2006 (<http://www.adreg.net>).

aléas de l'environnement ». Un deuxième traitement statistique, sous forme d'une régression multiple, a ensuite permis de vérifier que les sociétés se servaient des deux premières composantes pour apprécier la rentabilité escomptée du projet d'une part, et des deux suivantes pour apprécier son degré de risque d'autre part. Ces deux dimensions sont alors utilisées pour justifier la décision d'investir ou non dans le projet, comme le montre le schéma ci-après.

Figure 18. Un exemple de reconstitution du processus de décision des capitaux-risqueurs aux Etats-Unis



Source : d'après Tyebjee T. et Bruno A., op.cit. N.B. Les symboles +, ++, -, --, indiquent le sens et l'amplitude des relations entre les variables du modèle

4.3. La structure du plan d'affaires

Chaque créateur d'entreprise utilisera sa créativité pour rédiger son plan d'affaires et le rendre plus attractif, tout en gardant à l'esprit certaines règles à respecter tant sur le plan de la forme que sur celui du fond.

S'agissant de la forme, nous avons déjà précisé qu'une quarantaine de pages, hors annexes, posent la limite supérieure au-delà de laquelle le lecteur risque de se lasser (projets très complexes mis à part). La rédaction appelle donc un effort de synthèse, sans délaissier les explicitations claires et sans verser dans un style dit « télégraphique ». La présence des annexes n'est justifiée qu'à la condition d'un apport évident à la compréhension du projet d'ensemble. Autrement dit, il est raisonnable de ne pas prendre le raccourci consistant à placer des éléments en annexes dans le but de « rentrer » dans le volume conseillé. Une information importante prend place dans le corps du document, tant que faire se peut, sauf à ce qu'elle livre des détails éloignant du cœur de l'affaire. Par exemple, le *curriculum vitae* détaillé des porteurs du projet peut s'annexer, le document principal en référant l'essence. Le plan d'un bâtiment industriel à construire, pouvant être déployé car imprimé sur une page au format A3 alors que le plan d'affaires est d'un format A4, est un autre exemple de document annexe.

Le style d'écriture doit être clair et concis, tout comme la mise en page, à propos de laquelle l'encadré ci-après (encadré 41) fournit quelques indications. Retenir l'intérêt du lecteur n'est pas qu'une question de contenu. La pertinence de l'information fournie est certes capitale, mais la forme avec laquelle celle-ci est livrée doit rendre la compréhension aisée. Les logiciels de traitement de texte les plus courants proposent des fonctionnalités pratiques pour améliorer l'architecture et la

présentation du document (ex : le mode plan). En les combinant à un tableur, le créateur est outillé pour écrire le plan d'affaires. Chaque année, les étudiants que nous suivons testent des logiciels dédiés pour revenir finalement au traitement de texte et au tableur. Ce dernier, par le biais de la construction de tableaux chiffrés, provoque un apprentissage intéressant. Mais le propos n'est pas ici de condamner les efforts réalisés par des éditeurs visant à simplifier le travail du créateur, ce dernier restant souverain dans le choix de ses outils de présentation.

ENCADRE 41. Eléments de mise en forme d'un plan d'affaires.

Voici, à titre indicatif, quelques règles de base destinées aux partisans d'une mise en page plutôt sobre :

- Mettre en page pour un format A4 (format U.S. si les interlocuteurs sont américains ou canadiens) ;
- Laisser une marge de 3 cm de chaque côté de la page ;
- Utiliser un type de caractère comme le Times, corps 12, pour le texte, alors que pour les titres choisir une police sans empattement, dite « droite », de type Arial, corps 14 ou 16 ;
- La sobriété est de rigueur, notamment dans le choix des couleurs, mais n'est pas antinomique avec la recherche d'une certaine esthétique ;
- Choisir l'interligne simple avec des sauts de lignes entre certains paragraphes, pour qu'une page ne paraisse pas trop dense ;
- Opter pour l'impression *recto* uniquement (le *verso* servant à l'annotation du lecteur) ;
- Ne pas omettre de numéroter les pages dans le bas de page ;
- Dater et numéroter la version du document pour chaque destinataire (d'une part, en cas de diffusion, il devient aisé de repérer d'où vient la « fuite » et, d'autre part, si ce destinataire a reçu plusieurs versions car le projet a évolué, lors d'une réunion il est possible de vérifier que les protagonistes travaillent à partir de la même base) ;

- Utiliser une reliure permettant de poser le document ouvert, à plat, sans devoir caler la partie droite ou gauche à l'aide de la main ou d'un objet divers ;
- Rappeler le nom du projet dans le haut de page.

La page de garde constitue la première page du plan d'affaires. Elle est soit imprimée directement sur la couverture, soit sur une feuille précédée d'une protection plastifiée transparente. On y remarque principalement un rappel du nom du projet, une clause de confidentialité¹³⁷ et les coordonnées complètes du porteur du projet (prénom, nom, adresse postale, adresse électronique, téléphone fixe, téléphone portable, télécopie, ...). Si l'idée ou le produit ont fait l'objet d'une protection, cette indication mérite d'être spécifiée dès cette page de garde.

Le sommaire du dossier, en deuxième page, peut faire l'objet d'amendements dans l'ordre de présentation ou dans l'intitulé des rubriques. Quelques contrôles sur l'indication du numéro de page sont bienvenus, notamment lorsque le sommaire est généré automatiquement par une fonction du traitement de texte employé. Les éventuelles modifications postérieures, mêmes mineures, peuvent provoquer des décalages.

La synthèse du projet (*executive summary* selon la terminologie anglo-saxonne) est suffisamment importante pour que le présent manuel s'y attarde.

Tout créateur doit comprendre que les possesseurs de ressources qu'il contacte font l'objet de nombreuses sollicitations. Il n'est pas difficile d'imaginer qu'un capital-risqueur, examinant parfois plusieurs dizaines de dossiers par jour, ne consacre que quelques minutes à la première lecture d'un

document et, qu'à défaut d'être intéressé, cette lecture ne connaîtra pas de suite. Il faut donc « accrocher » cet acteur d'emblée, c'est le rôle de la page de synthèse, voire des deux pages de synthèse du projet.

Dans nos enseignements, voici de nombreuses années que nous utilisons la métaphore du roman policier, en convoquant tout d'abord *Agatha Christie*. Si son œuvre n'a pas été lue par les jeunes candidats à l'entreprise, les versions cinématographiques leur sont plus connues, comme par exemple *Mort sur le Nil*, avec le fameux *Hercule Poirot*. Dans les romans de cet auteur, les éléments et les indices sont distribués petit à petit. Le jeu consiste à se servir des indications distribuées parcimonieusement pour imaginer qui est l'assassin, quel est son mobile, etc. *A contrario*, un scénario certes moins littéraire, mais suffisamment populaire pour être connu de tous, traverse l'ensemble des épisodes du célèbre inspecteur *Columbo* : tout est livré de suite ! L'assassin, comment il s'y est pris et parfois même le mobile...

« Un plan d'affaires : c'est du Columbo ! »

Le lecteur aura compris qu'il s'agit ici d'user de la métaphore pour que son esprit soit marqué par la nécessité de livrer d'emblée, de façon claire et concise, l'ensemble de son projet. Le défi est d'envergure car il convient, en deux pages, d'en résumer le contenu d'une quarantaine, elles-mêmes synthèse d'un projet. Il faut pourtant y parvenir pour ouvrir les portes des établissements les plus susceptibles de soutenir le projet. Nous proposons ci-après au lecteur un exemple de construction de ces pages de synthèse (encadré 42). Il nous arrive de procéder à du *coaching*, pour leur écriture, avec des porteurs de projet considérant pourtant leur document achevé. Les résultats de ces séances

montrent à quel point l'écriture de ces pages est difficile et douloureuse. Mais les protagonistes de ces expériences en ont tous tiré un bénéfice. Autrement dit, lorsque c'est possible, un travail avec une tierce personne critiquant chaque étape de la construction des pages de synthèse conduit à une qualité que l'entrepreneur isolé atteindra difficilement. Au cours de nos expériences, tant qu'un paragraphe n'est pas satisfaisant, l'individu le réécrit, jusqu'à ce que nous intervenions pour, au besoin, l'aider à le finaliser.

ENCADRE 42. Exemple de contenu du document de synthèse d'un plan d'affaires

La page, ou les deux pages (maximum) de synthèse peuvent adopter la structure suivante, chaque étape étant à suivre dans l'ordre proposé, et chaque tiré correspondant à un paragraphe :

- La synthèse de l'idée. Elle est présentée de façon concise, en 100 mots maximum. L'idée doit paraître simple, presque évidente ;
- L'opportunité. Il s'agit de montrer en quoi l'idée constitue une opportunité d'affaires, en livrant des chiffres, des références d'études sérieuses, si possible des prospects, ... ;
- Le modèle d'affaires. Deux paragraphes exposent, pour le premier, la valeur dégagée par le modèle en mettant en évidence, d'une part, la principale source d'avantage concurrentiel et, d'autre part, son mode de rémunération (comment l'argent rentre) ; pour le second, l'intérêt que la partie prenante peut avoir à soutenir ce modèle (la valeur pour elle et son mode de rémunération) ;
- L'ambition du projet. Le but est affiché (ex : être le leader en Gironde), ainsi que les objectifs jalonnant son atteinte (notamment en termes de chiffre d'affaires). Ce paragraphe présente la stratégie générique choisie s'il y en a une (ex : différenciation, focalisation ou domination par les coûts) ;
- Les facteurs clés de succès et les facteurs stratégiques de risque. Le test de l'idée renseigne déjà sur les facteurs à maîtriser ou ceux risquant de peser sur l'évolution du projet. Il s'agit alors de montrer que les premiers sont maîtrisés, et que des parades sont prévues si les seconds devaient agir défavorablement ;

- Les compétences. Basées sur les forces stratégiques et humaines, ces dernières renvoient à la présentation de l'équipe, au sens large. L'accent est mis sur le (ou les) porteur(s) du projet. Ensuite, montrer que l'équipe contactée possède les capacités requises. Enfin, l'indication des coordonnées des experts consultés ayant participé à l'élaboration du projet (expert-comptable, avocats, etc...) est de nature à rassurer le lecteur.
- L'organisation. S'il est difficile de résumer ce que recouvre le terme organisation, de façon prosaïque, le paragraphe rappelle la forme juridique envisagée, l'organisation hiérarchique et les systèmes de contrôle et de pilotage prévus. Le lecteur se reportera au chapitre 4 de cet ouvrage, et plus précisément au passage décrivant l'organisation entrepreneuriale.
- Les ressources nécessaires. La réalisation de la vision ne se fait pas sans ressources. Le paragraphe présente les besoins et leur emploi, un tableau d'emplois et de ressources les synthétisant de façon chiffrée.
- Le réseau. L'insertion dans un réseau est appréciée par les possesseurs de ressources. Dès les pages de synthèse ce réseau doit être présenté.
- Les raisons conduisant à contacter le destinataire. Ce paragraphe est très court puisque sur ce point l'objectif est d'obtenir un rendez-vous. Il peut prendre place au tout début de la synthèse pour exposer d'emblée les raisons de la démarche.

Le site de l'ADREG (<http://www.adreg.net>) présente des exemples de pages de synthèse de projets réels.

Richard Stutely¹³⁸, dans un ouvrage entièrement dédié au plan d'affaires, conseille l'insertion, avant le corps du document, d'un glossaire définissant le jargon technique, les acronymes et les termes supposés non familiers au lecteur. Un banquier n'est *a priori* pas familier du 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. Les porteurs de projet rencontrés ont souvent le sentiment d'être démunis quand ils doivent rédiger la partie comptable et financière du plan d'affaires. Selon Stéphane Marion et Patrick Senicourt : « De notre point de vue, 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 lesquelles il apparaîtra indispensable de rétroagir si des déséquilibres ou des risques inacceptables apparaissent ». Ces mêmes auteurs n'hésitent pas à comparer le plan d'affaires à un 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 engagées l'une ou l'autre des stratégies de repli sans attendre une hypothétique réussite qui n'en finit pas de se faire attendre ». Evidemment, d'autres éléments de contrôle de l'entreprise naissante sont à envisager pour piloter l'organisation nouvellement créée. Le prochain chapitre aborde cette question, qui s'insère dans la problématique plus large du management et du développement de l'entité créée.

Pour terminer, nous reprendrons un schéma de Robert Papin, extrait de son ouvrage très connu vers lequel le lecteur gagnera à se tourner, en complément de la présente lecture qui ne s'inscrit pas exactement dans les mêmes objectifs. Ce schéma (figure 19) reflète bien ce que nos expériences personnelles avec des banquiers ont fait apparaître comme possibilités de financement. Certes simplificateur de ce que recouvre finalement le plan de financement (capacité d'autofinancement mise à part ainsi que quelques autres éléments du calcul du besoin en fonds de roulement), il comporte deux

parties et deux hypothèses. La partie gauche représente les grands postes à financer : les immobilisations et l'activité (essentiellement le stock et le crédit demandé par les clients, pour un besoin en fonds de roulement ici positif). La partie droite, dans une hypothèse pessimiste, indique que les fonds propres couvrent 50% des besoins en immobilisations, des crédits à long terme ou à moyen terme finançant le solde. S'agissant de l'activité, outre la part du crédit fournisseur (mais qu'un calcul plus précis réintégrera), les fonds propres doivent couvrir l'ensemble. Autrement dit, pour des immobilisations avoisinant les 150 000 euros et une activité atteignant les 100 000 euros, les porteurs du projet, avant de solliciter la banque pour un prêt, devraient, toutes choses égales par ailleurs (formulation certes pratique), pouvoir apporter

$$(150\ 000 : 2) + 100\ 000 = 175\ 000 \text{ euros}$$

pour espérer obtenir le complément en prêt (sous réserve que le banquier soit convaincu et que les garanties apportées soient effectives).

Un exercice de conviction réussi devrait permettre de poser une hypothèse plus optimiste. Celle-ci limiterait la participation des fonds propres à la couverture des immobilisations à hauteur de 25% de leur valeur d'acquisition, à hauteur de 50% de l'activité :

$$(150\ 000 \times 0,25) + (100\ 000 : 2) = 87\ 500 \text{ euros}$$

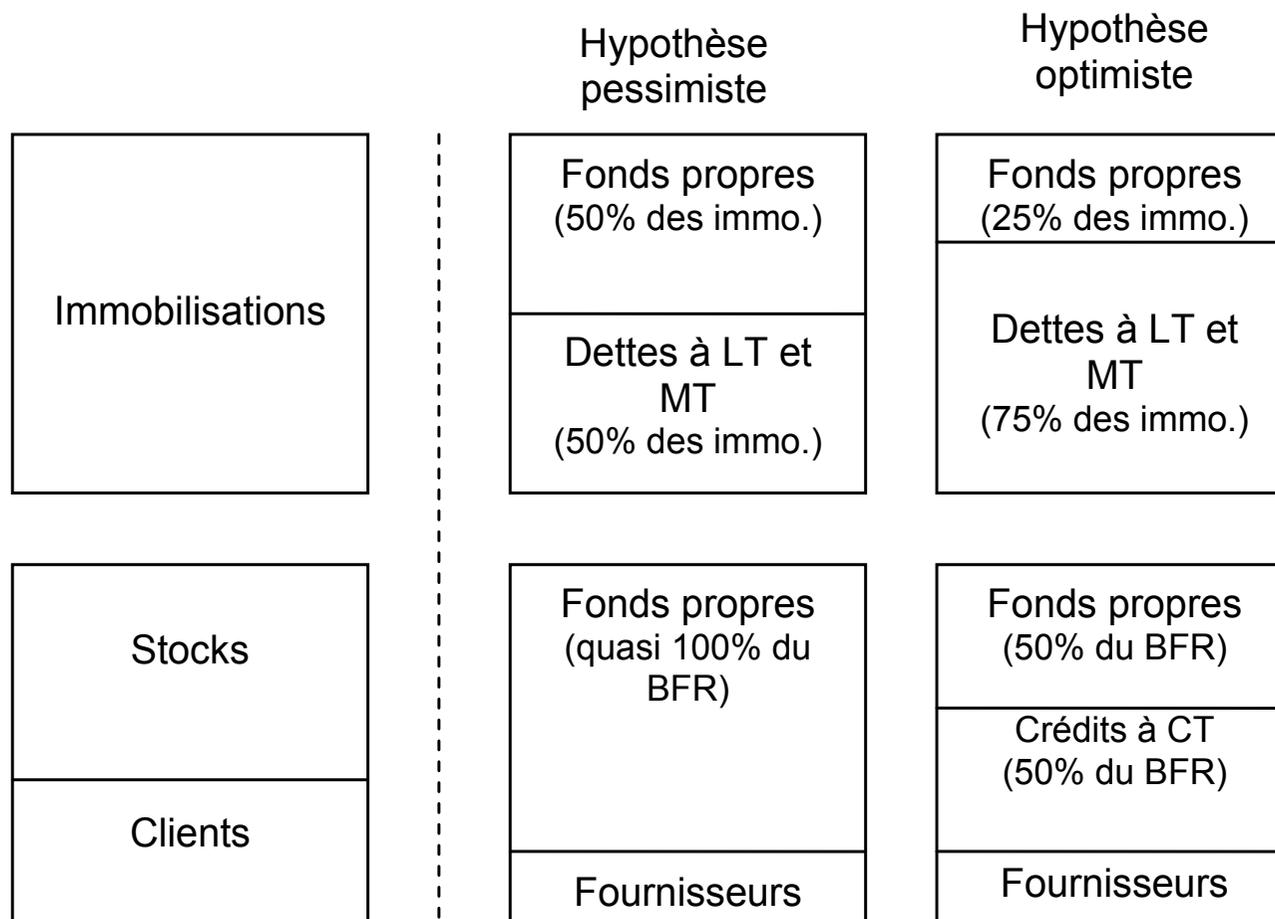
La participation de personnes ou de sociétés de capital-risque reconnues jouent évidemment en faveur d'une hypothèse optimiste.

Comme nous l'avons dit plus haut, la banque prête plus qu'elle n'investit. Le schéma proposé et les calculs afférents ne sont donc que le point de départ de l'évaluation des financements nécessaires. L'acquisition de connaissances en finance conduira le créateur à affiner ses calculs (notamment celui

Verstraete Thierry, Saporta Bertrand, Création d'entreprise et entrepreneuriat, Editions de l'ADREG, janvier 2006 (<http://www.adreg.net>).

du volume de l'activité, autrement dit le BFR, plus complexe que les seuls trois postes ici représentés : stock + clients – fournisseurs), à transférer la réflexion sur le projet concret mené, à sortir du financement les matériels pouvant bénéficier d'un crédit-bail, à choisir le mode de participation permettant d'atteindre le montant requis pour les fonds propres (capital risque, etc.), etc.

Figure 19. Deux hypothèses de financement des besoins du créateur d'entreprise



Source : d'après R. Papin, « Stratégie pour la création d'entreprise », Dunod, 2001, p. 191

Le risque pris par le banquier est, dans une certaine mesure, limité par les cautions demandées. On ne dira jamais assez à des porteurs de projet sollicitant la famille, d'une part, de solliciter celle-ci à la condition expresse d'être absolument convaincu de la réussite du projet (sinon, autant risquer avec d'autres partenaires que son entourage proche), et d'autre part, d'avoir le réflexe de limiter leur caution lorsque celle-ci est exigée. En effet, une tierce personne peut limiter le montant de sa caution, par exemple au montant sollicité par crédit bail pour un matériel donné. Au fur et à mesure des remboursements, l'engagement diminue.

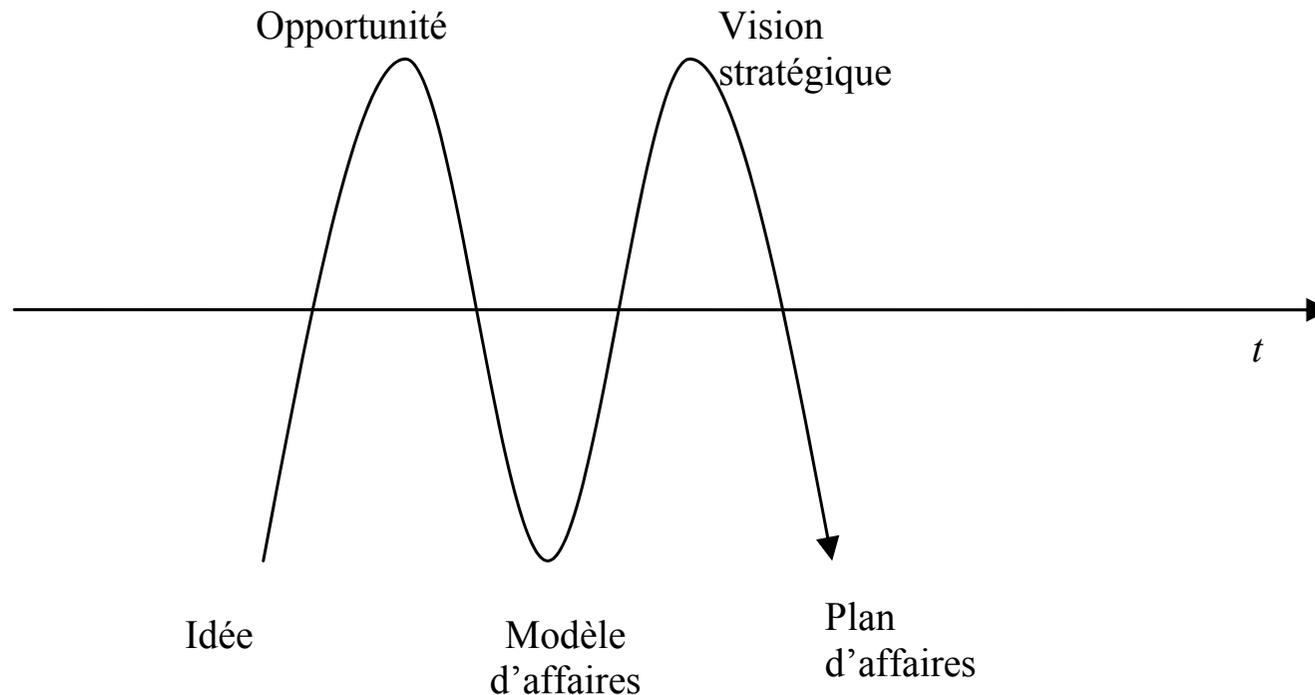
Le plan de financement présenté dans le plan d'affaires n'est, finalement, rien d'autre qu'une version élaborée des prémisses exposés par le schéma. A côté de cette appréciation des besoins de financement, le plan d'affaires donnera à lire quelques autres documents financiers, parmi lesquels l'évolution patrimoniale (bilans), l'activité exprimée en termes de charges compensées par des produits (comptes de résultat), l'état de la trésorerie (budgets). Une période de trois ans permet d'estimer la capacité de l'entreprise à participer à son développement.

Au-delà des obligations comptables, un calcul analytique fournit, à la fois, l'estimation des prix de ventes et de revient, et un seuil de rentabilité, en valeur ou en quantité (par un calcul du type charges fixes totales divisées par la marge sur coût variable unitaire) doit permettre de dater l'apparition de bénéfice.

En conclusion du chapitre 5

Nous proposons ci-après (figure 20) une lecture graphique du plan d'ensemble du chapitre (« de l'idée au plan d'affaires »).

Figure 20. De l'idée au plan d'affaires : une nouvelle version du processus entrepreneurial



Le cheminement proposé peut être interprété comme une nouvelle version de ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui le *processus entrepreneurial*, concept présenté dans la première partie de cet ouvrage. Le processus 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 dégagant de la valeur pour convaincre des possesseurs de ressources d'adhérer au projet, ce qui est rendu possible par l'engagement de ressources et par la démonstration des différents modes de rémunération de cette valeur (rémunération de la firme et partage de cette rémunération entre *stakeholders*). Le porteur du projet est alors en mesure de compléter sa vision stratégique (examinée au cours du chapitre précédent) qu'il doit communiquer à ces possesseurs de ressources oralement et par écrit (plan d'affaires). Comme le suggère le schéma de la figure 20, et comme cela a été dit dès le début du chapitre, le 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 de ce schéma sont fréquents. Nous avons testé cette présentation, dont la pertinence s'est peu à peu affirmée, au cours de nombreuses expériences pédagogiques, au service de modules plus ou moins longs. Dans le cadre d'un module court, dans le cadre des travaux pratiques, il est raisonnable de s'arrêter au modèle d'affaires, car la réalisation d'un plan d'affaires ne fournit généralement que des documents naïfs. Dans le cadre d'un module long ou d'une formation diplômante dédiée, le plan d'affaires constitue l'aboutissement d'un savoir faire apprécié par le monde professionnel. En fonction, d'une part, du type et du niveau des étudiants et, d'autre part, de l'amplitude de la formation, nous avons élaboré un certain nombre de programmes pédagogiques, tous testés, au cours desquels interviennent les collègues de différentes spécialités ou disciplines. La version que nous proposons du processus

Verstraete Thierry, Saporta Bertrand, Création d'entreprise et entrepreneuriat, Editions de l'ADREG, janvier 2006 (<http://www.adreg.net>).

entrepreneurial permet d'améliorer l'efficacité du programme, en intercalant les interventions de manière judicieuse le long du processus : par exemple, nous faisons de préférence intervenir les spécialistes du marketing entre l'idée et l'opportunité, en leur demandant de déployer les outils permettant de tester l'idée.

⁹⁶ DESREUMAUX A. (1993). *Stratégies*, Dalloz

⁹⁷ PIATELLI PALMARINI M. (1995). La réforme du jugement ou comment ne plus se tromper, Editions, Odile Jacob

⁹⁸ On consultera à ce propos VERSTRAETE T. (dir) (2003). *La création d'entreprise par les chercheurs de la fonction publique : exploration des dimensions appelées par la loi sur l'innovation n°99-587 du 12 juillet 1999*, rapport pour le CNRS (document téléchargeable à partir de l'adresse <http://www.adreg.net>).

⁹⁹ BADARACCO J.L. (1991). *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Boston

BETTIS, R.A.; HITT, M.A. (1995). « The new competitive landscape », *Strategic Management Journal*, 16

MANSFIELD E., SCHWARTZ M., WAGNER S. (1981). « Imitation cost and Patents: an empirical study », *Economic Journal*, December

¹⁰⁰ BRAZEAL, D.V.; HERBERT, T.T. (1999). « The genesis of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3)

¹⁰¹ OSBORN, A.F. (1988). *Créativité. L'imagination constructive*, Bordas

¹⁰² AMABILE, T.M. (1988). « A model of creativity and innovation in organization » , dans STAW, B.M.; CUMMINGS, L.L. (dir). *Research in organizational behavior*, Greenwich, JAI Press Inc

AMABILE, T.M. (1998). « How to kill creativity », *Harvard Business Review*, September-October

¹⁰³ FORD, C.M., GIOIA, D.A. (1995). *Creative action in organizations*, Sage Publications

¹⁰⁴ CARRIER C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses de l'Université du Québec

¹⁰⁵ BOURBON M. (1986). *Méthodologie – Ensemble de méthodes à l'usage des responsables opérationnels*, Chotard et associé éditeurs

¹⁰⁶ CARRIER C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses de l'Université du Québec

¹⁰⁷ MICHALKO M. (1991). *Thinkertoys*, Ten Speed Press, Berkeley, California

¹⁰⁸ OSBORN A. (1959). *L'imagination constructive*, Dunod

¹⁰⁹ LECŒUVRE L. ; VERSTRAETE T. (1998). « Créativité et PME : exemple de déploiement d'une méthode combinant groupe nominal et cartographie cognitive », Ive CIFPME, (Congrès International Francophone sur la PME), Metz, 1998

¹¹⁰ VERSTRAETE T. ; FAYOLLE A. (2004). « Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat », VIIe CIFPME, (Congrès International Francophone sur la PME), Montpellier, 1998

¹¹¹ TIMMONS J.A. (1994). *New Venture Creation*, Irwin – McGraw-Hill

¹¹² Le lecteur consultera le site Internet des conférences du Babson College, où les actes font systématiquement apparaître une rubrique portant sur la reconnaissance des opportunités d'affaires.

¹¹³ KIRZNER, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*, Chicago University Press

¹¹⁴ La durabilité peut certes être relativisée dans le cadre de projets strictement balisés dans le temps, par exemple le montage d'un évènementiel.

¹¹⁵ G. HILLS, « Marketing and entrepreneurship : the domain », dans G.HILLS, Edit., *Marketing and entrepreneurship : research ideas and opportunities*, Quorum Books, 1994

¹¹⁶ GARDNER. (1994). « Marketing/Entrepreneurship interface : a conceptualization », dans HILLS G., Edit., *Marketing and Entrepreneurship : research ideas and opportunities*, Quorum Books

¹¹⁷ STASCH S. ; « Evaluating new venture ideas : considerations from the new product development process », dans HILLS G., Edit, *Marketing and entrepreneurship : research ideas and opportunities*, Quorum Books, 1994

¹¹⁸ HILLS G. ; « Market opportunities and marketing », dans W. BYGRAVE, Edit., *The portable MBA in entrepreneurship*, John Wiley, 1997

¹¹⁹ MILLIER P. *Développer les marchés industriels. Principes de segmentation pour des marchés qui n'existent pas*, Dunod, 1995

¹²⁰ JOUISON E. (2005). « Délimitation théorique du Business Model », *Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Angers

¹²¹ WARNIER V. ; LECOQ X. ; DEMIL B. (2004). « Le business model : l'oublié de la stratégie », Communication à la 13^e conférence annuelle de l'AIMS, 2004

¹²² BENAVENT C. ; VERSTRAETE T. (2000). « Entrepreneuriat et NTIC – la construction du Business Model », in VERSTRAETE T. *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société

¹²³ VERSTRAETE T. (1999). *Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan

VERSTRAETE T. (2003). *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : $PhE = f [(C \times S \times P) \subset (E \times O)]$* , Editions de l'ADREG (<http://www.edition-adreg.net>)

¹²⁴ KOENIG G. (1996). *Management stratégique – paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan (2^e édition).

¹²⁵ MARION S. ; SENICOURT P. (2003). « Plan d'affaires : réponses aux nécessité et réduction des hasards », dans MARION S. ; NOEL X. ; SAMMUT S. ; SENICOURT P. *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Les Editions de l'ADREG (<http://www.editions-adreg.net>)

¹²⁶ MACMILLAN I.C.; SIEGEL R.; SUBBA NARASHIMA P.N. (1985). « Criteria used by venture capitalist to evaluate new venture proposals », *Journal of Business Venturing*, 1(1), p.128

¹²⁷ MINTZBERG H (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod

¹²⁸ GUMPERT D.E. (1997). "Creating a successful business plan", in W.B. BYGRAVE, *The portable MBA in entrepreneurship*. John Wiley and Sons,

¹²⁹ Le LMBO (*leverage management by out*) ou encore MBO est un montage juridico-financier par lequel une holding de reprise est créée, dans laquelle l'apport en capital est faible alors que le recours à l'endettement est fort. Le remboursement des emprunts est rendu possible par les dividendes versés par la firme rachetée. On obtient un effet de levier profitant aux membres de l'entreprise dans le cas des RES (reprise d'entreprise par les salariés) ou aux acteurs extérieurs ayant procédé au montage (on parle alors de LMBO, *leverage management by in*).

¹³⁰ COURRENT J.-M. ; SAMMUT S. (2000). *Elaborer son dossier financier de création*, Dunod

¹³¹ COPIN G. ; SERVAIS I. (2000), « Le financement de la création d'entreprise en France – nouvelles tendances, nouveaux acteurs », dans VERSTRAETE T. *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions EMS

¹³² SAHLMAN W.A. (1997). « How to write a great business plan », *Harvard Business Review*, July-August

¹³³ STEPHANY E. (2003). *La relation Capital-risque/PME – fondements et pratiques*, deBoeck

¹³⁴ KAPLAN S. ; STRÖMBERG P. ; (2001) « Venture capitalists as principals : contracting, screening, and monitoring », *American Economic Review*, 91(2)

KAPLAN S. ; STRÖMBERG P. ; (2003) « Financial Contracting Theory Meets the Real World: An Empirical Analysis of Venture Capital Contracts. », *Review of Economic Studies*, 70(2)

KAPLAN S. ; STRÖMBERG P. ; (2003) « Venture Capitalists As Economic Principals », NBER Reporter

¹³⁵ MONTCHAUD S. (2004). « Comment représenter le processus décisionnel d'un investisseur en capital risque en matière d'évaluation et de sélection de projets ? », *Colloque sur les approches cognitives en sciences de gestion*, Université d'Evry, Septembre

¹³⁶ TYEBJEE T. ; BRUNO A. (1984) « A model of venture capitalist investment activity », *Management Science*, 30(9)

¹³⁷ Exemple : « les informations contenues dans ce document sont la propriété de son auteur et ne peuvent faire l'objet d'une diffusion, en tout ou partie, sans un accord explicite de celui-ci ».

¹³⁸ STUTELY R. (2002). *Business Plan – concevoir un business plan efficace*, Les Echos Edition

CHAPITRE 6.

ENTREPRENDRE EN DIRIGEANT



Rappel du contenu du chapitre 6

- 1. Guider les membres de l'organisation impulsée**
- 2. Recourir au conseil et affiner sa vision stratégique**
- 3. Contrôler le développement de son entreprise**

Au cours de ce dernier chapitre, le cadre de la création d'entreprise proprement dite sera dépassé, notre objectif étant de livrer un aperçu de ce qui attend le créateur d'entreprise lorsque son organisation entre dans une phase que certains appellent la post-crétion. En d'autres termes, nous souhaitons sensibiliser l'entrepreneur à son rôle de dirigeant, sans pour autant négliger le fait que ces deux fonctions peuvent parfaitement se dissocier. En effet, un dirigeant de petite entreprise récemment créée peut ne plus impulser l'organisation comme il l'avait fait au départ et se contenter de l'administrer, et donc ne plus revêtir le statut d'entrepreneur tel que nous l'avons défini dans cet ouvrage ; dans l'autre sens, on peut trouver des cas d'entrepreneurs qui ne sont pas des dirigeants, comme ces salariés qui impulsent une nouvelle organisation pour le compte de leur employeur.

Mais la question qui nous intéresse ici est de savoir s'il est possible pour une même personne de revêtir en même temps les deux caractéristiques d'entrepreneur et de véritable dirigeant d'entreprise. Nous pensons que oui, et que cela sera profitable pour un grand nombre de porteurs de projets de création d'entreprise. Mais pour que ceux-ci y parviennent, leur attention doit être attirée sur un certain nombre de points, qui feront l'objet des développements de ce chapitre. Au final, il faudra que le créateur d'entreprise dirige au sens fort du terme le projet qu'il porte : il devra pour cela posséder des qualités de stratège, c'est-à-dire de quelqu'un capable d'imaginer le futur qu'il souhaite, et de mettre en œuvre sa réalisation. Il en découlera pour lui la capacité de contrôler l'évolution de son organisation (section 3). Pour que soit rendu possible cet enrichissement de son statut, l'aide d'un conseil nous paraît être le plus souvent la bienvenue. Grâce à ce regard extérieur, le passage des différents stades d'évolution de sa firme sera facilité, ainsi que la mise au point de sa vision ; un outil encore sous-utilisé, la cartographie cognitive, sera alors présenté comme une technique permettant de voir plus clair dans le futur désiré (section 2). Mais dès lors qu'un créateur d'entreprise est rarement seul, surtout lorsque son projet a une certaine envergure, une équipe, que nous qualifierons d'entrepreneuriale, regroupera les personnes associées ou non dans l'impulsion de son organisation. Le rôle d'un dirigeant étant de faire partager sa vision aux membres de cette équipe, cela nécessite pour lui des aptitudes au leadership, thème sur lequel il est important de réfléchir ; cette question, ainsi que les problématiques relatives à la constitution et à l'animation de l'équipe entrepreneuriale, feront l'objet des développements initiaux du chapitre (section 1).

1. GUIDER LES MEMBRES DE L'ORGANISATION IMPULSEE

Nous retrouvons ici un des éléments constitutifs du bilan de compétences que doit s'imposer tout entrepreneur, thème qui a été traité au cours du quatrième chapitre de cet ouvrage. Nous avons évoqué à cet égard la nécessité pour lui d'évaluer ses capacités au leadership, défini alors comme l'aptitude à conduire les membres d'une organisation vers un futur désiré. Le créateur d'entreprise, comme tout acteur économique, a sans doute besoin de cette compétence, mais de quel type ? Nous allons voir en effet qu'il y a plusieurs manières, que nous appellerons styles de leadership, de s'affirmer au sein d'un groupe. Sans que l'on puisse dire définitivement laquelle est la meilleure, le créateur d'entreprise, ainsi que les conseils chargés de l'assister, pourront utilement y réfléchir. Nous avons donc jugé indispensable d'effectuer un bref rappel sur les travaux qui, depuis nombreuses années, n'ont cessé d'interpeller les chercheurs sur ce sujet (1.1). Ces apports pourront alors être intégrés à des interrogations plus pratiques, qui feront l'objet des développements suivants. L'équipe, dès lors que le créateur n'est pas seul, regroupe des personnes impliquées à des degrés divers dans son initiative. Si la gestion des salariés relève du domaine relativement classique de la gestion des ressources humaines, les problèmes relatifs à la gestion de l'équipe entrepreneuriale proprement dite sont à la fois originaux et délicats, et méritent un examen spécifique, qui sera entrepris dans un second temps (1.2).

1.1. Le leadership et ses différentes facettes

Le terme leadership est tenace et ne laisse pas son équivalent à consonance plus française, le commandement, gagner du terrain. Le commandement possède une connotation autoritaire, voire militaire, que le terme leadership atténue. On considèrera ici les deux termes comme équivalents.

La première question que pose le leadership est de savoir s'il est inné ou s'il s'acquiert (à l'instar, au demeurant, de l'entrepreneuriat). N'a-t-on pas entendu des enfants dire d'entrée à leurs petits camarades du groupe : « c'est moi qui commande ! ». Si le leadership se manifeste si tôt, il n'est pas déraisonnable de le considérer comme l'expression de traits de caractère ayant une origine socio-historique, démographique ou encore psychologique, autant de dimensions forgeant la personnalité de l'individu. Au même titre que les recherches en entrepreneuriat ont tenté de distinguer, sur cette base, les entrepreneurs des non entrepreneurs, les travaux sur le leadership ont cherché, bien auparavant, à mettre en exergue des traits universels distinguant les leaders des non leaders. Certains individus seraient des leaders effectifs, tandis que d'autres, même s'ils devaient endosser un rôle formel d'autorité par des postes d'encadrement qu'on leur attribuerait, ne le seraient pas. Ralph Stogdhill fait cependant partie des premiers auteurs ayant montré l'impossibilité de dresser un profil type, une combinaison de traits ne suffisant pas, même si certains d'entre eux semblent prérequis, à prédire la réussite d'un individu dans un poste d'encadrement¹³⁹.

Le même relativisme s'est peu à peu imposé dans le cadre des observations de leaders effectifs au sein de leurs organisations. Le phénomène s'exprime, pour les uns, indépendamment des tâches confiées ou des objectifs poursuivis, alors que pour d'autres ces dernières variables constituent des éléments contingents, venant relativiser l'importance des traits de l'individu, dont la légitimité en tant

Verstraete Thierry, Saporta Bertrand, Création d'entreprise et entrepreneuriat, Editions de l'ADREG, janvier 2006 (<http://www.adreg.net>).

que leader peut alors être questionnée. Si l'on ajoute à cela qu'à la focalisation sur les traits s'oppose la thèse behavioriste, pour laquelle le leadership est essentiellement un comportement, le croisement des thèses en présence aboutit à une multiplicité d'approches, dont on trouvera ci-dessous une esquisse sous la forme d'une typologie. Quatre types d'études peuvent être alors distingués dans le domaine de la recherche sur le leadership, selon que l'on cherche à identifier des caractéristiques universelles ou contingentes, et que la focalisation porte sur les traits ou sur les comportements¹⁴⁰ :

Figure 21. Une typologie des perspectives en leadership

| | | Approche théorique | |
|--------------|-----------------------|--------------------|-------------|
| | | Universelle | Contingente |
| Focalisation | Sur les traits | Type I | Type III |
| | Sur les comportements | Type II | Type IV |

Source : d'après A. JAGO. " Leadership : perspectives in theory research ", *Management Science*, 28(3), 1982

Au type I correspondent des recherches visant à identifier les caractéristiques universelles sur la base de traits de base composant la personnalité, distinguant les leaders des non leaders. Ces traits relèvent d'attributs physiques (énergie, taille, apparence, etc.), sociaux (prestige, sociabilité, tact, popularité, etc.), personnels (ambition, dominance, originalité, persévérance, responsable, intégrité, etc.) ou font appel à des capacités ou compétences (compétences techniques, capacité de jugement, habileté administrative, etc.). Il devient alors possible de vérifier si les candidats à un poste possèdent ces traits : plus ils en sont porteurs, plus leur potentiel en termes de leadership sera reconnu.

Le type II met l'accent sur les relations entre le leader et ses subordonné(e)s. Le leadership est considéré ici comme un processus ou une activité où l'interaction avec les membres du groupe compte davantage que les traits mis en valeur dans les travaux de type I. L'apprentissage du leadership devient possible puisque ces comportements renvoient à un rôle analysable et dont les principes sont, grâce à l'entraînement, assimilables.

Le type III accorde à la situation un impact sur le leadership. On inspecte alors les conditions sous lesquelles certains traits de l'individu favorisent la performance du leadership. Par exemple, on a très tôt insisté sur l'impact du climat d'un groupe sur l'efficacité du leadership qui peut s'y exercer. Les travaux de Fiedler et de ses collaborateurs sont représentatifs de ce type¹⁴¹. Un certain nombre de situations sont identifiées, dépendantes des relations leader/subordonnés, de la structure de la tâche à accomplir, du pouvoir hiérarchique du leader (position dans la structure, capacité à récompenser ou sanctionner), etc. ; elles sont alors croisées avec les caractéristiques du leader, pour repérer celles s'avérant très favorables, ou très défavorables à l'expression du leadership, ou encore celles semblant laisser au relationnel une part plus importante (ces dernières sont qualifiées de situations intermédiaires).

Le type IV est proche du précédent, mais le comportement importe ici davantage que les traits de celui guidant les autres. Si les travaux de Fiedler ont tenté de montrer les contradictions du type I, ici ce sont les celles du type II qui sont mises en avant. Un comportement de leader n'est efficace que s'il est sous-tendu par une capacité à motiver les membres du groupe et à leur apporter une récompense si les objectifs sont atteints. Autrement dit, les moyens motivants mis en œuvre par le leader pour atteindre des objectifs affectent la performance du leadership. Il en résulte une théorie du leadership où

la tâche consiste à assister et à motiver les subordonnés dans l'atteinte des objectifs qui leur sont assignés conformément à la mission du groupe.

D'une manière générale, l'intérêt pratique des travaux sur le leadership réside dans les enseignements à en tirer s'agissant du style à adopter. Trois grands type de formats, que l'on appelle des styles de leadership (ou aussi styles de management) se sont peu à peu imposés, sur lesquels le créateur d'entreprise et ses conseillers sont invités à réfléchir. Il s'agit du style « autoritaire », du style « laisser faire » et du style « démocratique ». Dans le premier cas, le leader garde ses distances émotionnelles avec le groupe auquel il ordonne l'exécution du travail. Dans le deuxième cas, l'émotion est faiblement partagée, le leader réduisant son rôle à un apport d'expertise dans la réalisation de la tâche. Le leader démocratique, enfin, participe à la vie du groupe auquel il apporte des suggestions et formule des encouragements. Au cours des recherches successives, le leadership démocratique est apparu comme favorisant les relations amicales, l'autoréalisation, sans perdre en performance par rapport au leadership autoritaire (au moins qualitativement), lequel partageait avec le leadership permissif la génération de tensions et de frustrations. Confirmée par des études postérieures (on pensera au travail de Kurt Lewin sur les dynamiques de groupe, puis à celui de Rensis Likert sur le gouvernement participatif de l'entreprise), mais sans doute aussi par quelques tendances idéologiques, la consécration du style démocratique a été récemment, ici encore, relativisée par l'approche contingente. Celle-ci montre que la supériorité d'un style sur un autre dépend du contexte au sein duquel il est déployé et qu'il n'y a pas, en soi, un style meilleur qu'un autre. On en arrive alors à proposer des grilles managériales, à l'instar de celle de Robert Blake et Jane Mouton, laquelle, à défaut d'une pertinence scientifique indiscutable, offre prise à des apprentissages profitables si l'on en croit la

plupart des enseignants de ce domaine, ne serait-ce qu'à travers les discussions qu'elle occasionne et les exercices qu'elle permet¹⁴². Cette grille repère cinq types de leadership dans une matrice dont l'ordonnée correspond à l'intérêt que porte la direction au personnel (par exemple par la politique salariale) et l'abscisse à l'intérêt que porte la direction à la production (rendement, produits nouveaux, ...). L'origine du schéma témoigne d'un désintérêt du leader tant pour le personnel que pour la production et sanctionne la position la plus détestable. A l'inverse, l'extrémité de chaque axe (gradué de 1 à 9) correspondrait au comportement idéal, où les impératifs de production s'harmonisent avec l'implication des salariés. Cette position idéale (appelée management intégrateur) n'est toutefois pas à l'abri des critiques. Florence Allard-Poesi¹⁴³, dans un ouvrage synthétique sur le management d'équipe, dont nous recommandons la lecture, réprovoque cette prescription omettant « les attentes des membres du groupe, les contraintes qu'elles induisent sur son rôle et les dispositions naturelles du leader. Il n'est ainsi ni toujours possible, ni toujours souhaitable d'être intégrateur ».

Nous proposerons en complément une approche de type normatif, s'appuyant sur une distinction qui peut interpeller le créateur d'entreprise en quête d'un style de leadership à adopter. Il s'agit de se positionner le long d'un continuum entre un leadership de type transactionnel et un leadership de type transformationnel, distinction proposée par Bernard Bass et ses collaborateurs, s'appuyant pour cela sur le modèle de Georges Mac Gregor Burns¹⁴⁴. Par transaction, le leader négocie avec ses subordonnés des objectifs pour l'atteinte desquels, à la fois, il octroie des moyens et des récompenses (ou des sanctions). Au delà, et par un ressort qualifié de transformationnel, le leader possède un charisme suffisant pour transmettre sa vision du futur (et ses motivations), livrer son idéal (valeurs, croyances et convictions), tout en considérant chaque individu du groupe et en apportant la stimulation

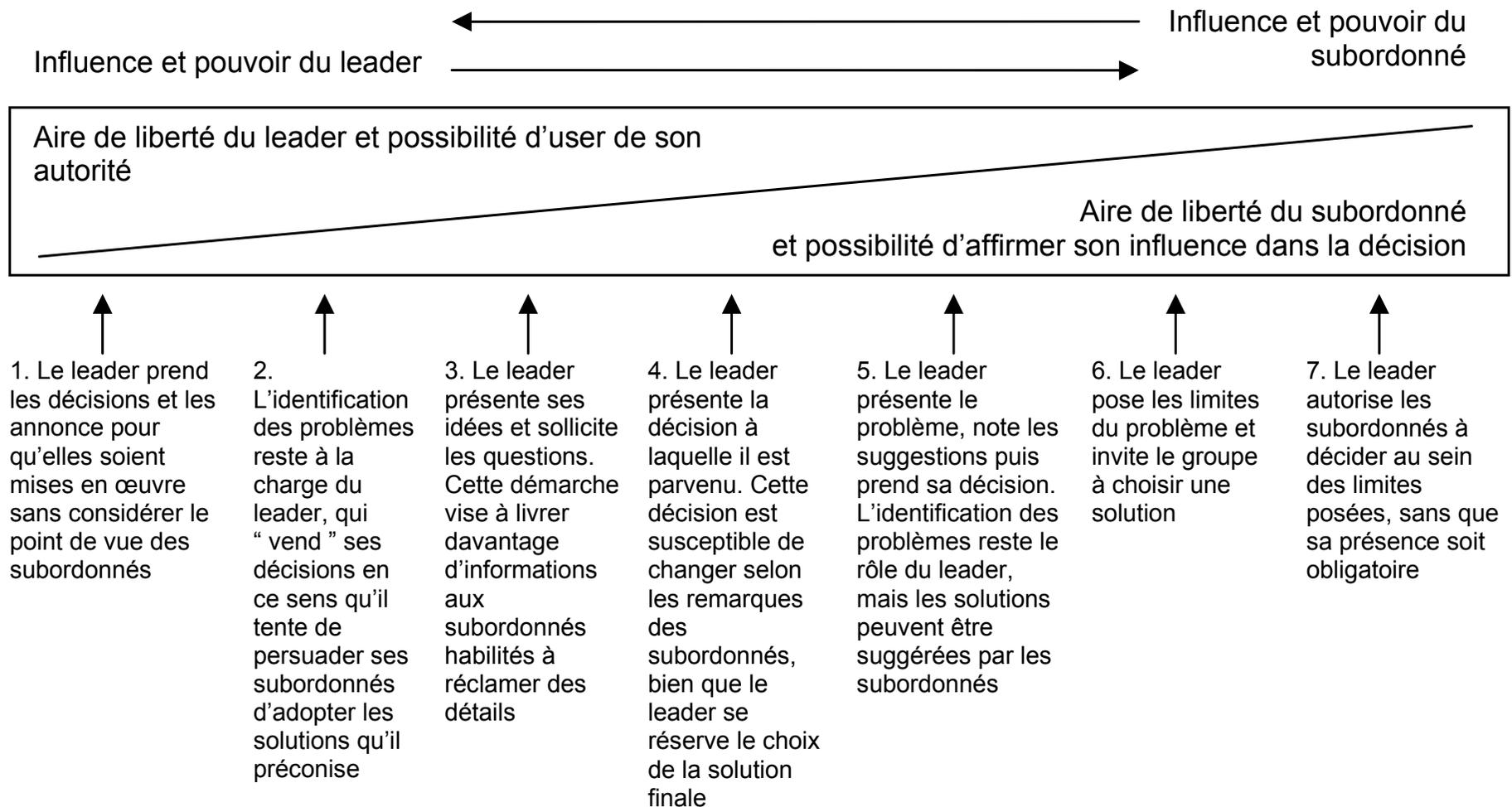
intellectuelle (pertinence des questionnements, créativité dans la recherche de solutions, etc.) nécessaire à l'accomplissement des tâches, lesquelles s'inscrivent dans la vision devenue alors collective. L'entrepreneur, vu comme un leader, devra composer avec une part de transaction que ses capacités de négociation permettent, et un investissement transformationnel que sa vision et sa capacité de conviction autorisent. Dans une certaine mesure, le leadership transactionnel s'appuie sur le pouvoir, tandis que le leadership transformationnel mobilise la capacité à faire adhérer les autres au projet. La question du charisme est donc posée ici, se traduisant par la capacité d'un leader à transformer ses subordonnés en acteurs du changement, et dans le cadre plus précis de la création d'entreprise, celle de l'entrepreneur à faire partager sa vision à ses parties prenantes, thème sur lequel nous avons insisté au cours de nos développements antérieurs.

Finalement, même si le style participatif est souvent présenté comme le plus motivant pour les salariés, le créateur d'entreprise enlèvera de son esprit l'idée d'un style meilleur que d'autres, et admettra que le style à adopter est sous la contingence des forces en jeu dans la situation dans laquelle la décision doit être prise. L'histoire, les valeurs, la culture et les traditions de l'organisation interviennent, ainsi que la cohésion du groupe et son expérience dans le travail en commun. La nature du problème à résoudre, selon qu'il est de nature stratégique ou simplement opérationnelle, peut avoir également son importance. L'urgence du problème à traiter joue enfin, le leader n'ayant pas toujours la possibilité dans ce cas de faire participer ses subordonnés. Force donc est de reconnaître la difficulté à adopter un style de leadership et de s'y tenir. Dans un article de la *Harvard Business Review*, Robert Tannenbaum et Warren Schmidt font le tour des facteurs de contingence à considérer, et proposent en définitive de voir les styles de leadership adoptables sous la forme d'un continuum, dont les sept

Verstraete Thierry, Saporta Bertrand, Création d'entreprise et entrepreneuriat, Editions de l'ADREG, janvier 2006 (<http://www.adreg.net>).

nuances successives peuvent inspirer l'entrepreneur en quête d'un style à adopter ; on en trouvera l'illustration ci-après¹⁴⁵ :

Figure 22. Continuum des comportements possibles du leader (adapté de Tannenbaum et Schmidt).



Source : Tannenbaum R. ; SCHMIDT W.H., " How to choose a leadership pattern", *Harvard Business Review*, 36(2), 1958

1.2. Diriger une équipe ou en équipe : les questions à se poser

Comme nous l'avons dit plus haut, et comme le suggère le titre de ce paragraphe, il existe plusieurs manières de conduire une équipe au succès, et les compétences dans le domaine du leadership trouveront naturellement leur utilisation, dès lors que l'entrepreneur souhaite s'entourer de collaborateurs proches –associés ou non- pour partager son initiative. Les problèmes liés à la direction d'une équipe sont par ailleurs traités en tant que tels, sous le nom de « team venturing », dans la littérature anglo-saxonne, thème auquel les manuels consacrent des chapitres spécifiques. Si le thème est moins souvent exploré par les spécialistes français, les problèmes, eux, existent, comme en témoigne la recherche empirique menée par Stéphane Marion et citée à la fin du chapitre trois de cet ouvrage (encadré 27). Les cas de créations d'entreprises innovantes examinés par l'auteur étaient en effet pour la plupart entrepris à plusieurs, et la performance finale de l'ensemble (recours ou non aux organismes de réassurance en cas de difficultés de paiement) était souvent dépendante de la façon dont était géré le fragile équilibre d'un petit groupe de personnes engagées en commun dans l'aventure entrepreneuriale.

Dans les développements suivants, on se bornera à rappeler, sous forme de questions à se poser, quelques aspects fondamentaux du management d'équipe, afin d'inciter le candidat à la création d'entreprise à anticiper ses problématiques, sans pour autant garantir qu'il est entièrement préparé à ce que sa carrière entrepreneuriale lui réserve de surprises...

Tout d'abord, de quel type d'équipe parle-t-on ?

Par erreur, on assimile souvent l'équipe entrepreneuriale à l'entrepreneur et ses proches salariés, ses subordonnés directs ou ses premiers employés. Même si ces derniers sont fortement impliqués dans le développement de la jeune entreprise, on ne peut les confondre avec l'entrepreneur, avec qui ils ne partagent pas véritablement le pouvoir de décision. Des problématiques de gestion des ressources humaines sont alors posées, et les manuels afférents doivent alors être consultés. On sera en particulier attentif à un phénomène, qualifié par Henri Mahé de Boislandelle d'effet de grossissement, en ce sens que tout problème dans une petite entreprise prend une plus grande ampleur¹⁴⁶. Il est facile d'imaginer les conséquences d'une erreur d'embauche dans une entreprise nouvellement créée, et il n'est pas déraisonnable d'envisager que dans certains cas la défaillance peut en être la sanction...

Dans les développements qui suivent, la notion d'équipe entrepreneuriale fait référence aux individus s'associant pour entreprendre ensemble. Ils se rejoignent pour lancer ou reprendre une affaire. Cette association peut prendre corps lors de l'émergence de l'idée, dès le démarrage des opérations commerciales, ou plus tard, car il peut arriver qu'un des entrepreneurs rejoigne l'autre (ou les autres) lorsque les affaires ont déjà démarré. Si l'on rentre dans le détail toutefois, il est vrai que des problèmes de définition surgissent, certains spécialistes limitant l'équipe entrepreneuriale aux seuls fondateurs se consacrant entièrement à la firme créée, d'autres attachant plus d'importance à la seule propriété formelle de la nouvelle organisation. Il n'y a finalement qu'une observation empirique, au cas par cas, qui permette de qualifier chacun des membres d'une équipe d'entrepreneur ou pas, et s'inscrivant ou non dans la relation symbiotique présentée dans notre modèle théorique de la première partie de ce manuel.

Quand peut-on dire que la constitution d'une équipe est recommandable ?

Les conditions prévalant à la constitution d'une équipe entrepreneuriale sont variables. La tâche à accomplir peut, tout simplement, dépasser les limites d'une seule personne, soit au regard des compétences nécessaires, soit en raison de son ampleur (qu'il s'agisse de la somme de travail exigé par le projet ou du stress provoqué par les implications psychologiques ou financières de ce dernier).

Si l'ambition de créer son propre emploi sur la base d'une idée modeste relativise le besoin de mobiliser une équipe, la nature du projet appelle le plus souvent une équipe plutôt qu'un entrepreneur isolé. C'est le cas, en particulier, des entreprises de haute technologie, où créer seul constitue l'exception et non la règle, comme le montrent les nombreuses études anglo-saxonnes effectuées sur le sujet. D'une manière générale, l'équipe peut avoir été constituée au cours du temps par l'entrepreneur au fur et à mesure des besoins devant être couverts par l'évolution du projet, ou, d'emblée, être composée de plusieurs fondateurs ayant construit ensemble l'occasion d'affaires.

D'autres circonstances favorisantes peuvent ressortir de raisons relevant de l'histoire commune des membres de l'équipe (famille, amis, collègues), d'un besoin précis de complémentarité (parfois sur l'initiative d'un entrepreneur qui sera le leader de la future équipe), d'un souhait de réduction des pressions d'ordres financier ou psychologique reposant sur chacun, la dilution du stress contribuant ainsi à stimuler les motivations réciproques. A l'adéquation homme-projet étudiée par tout évaluateur ou conseiller, se substitue l'adéquation équipe-projet, laquelle n'est pas sans incidence sur l'attraction des ressources nécessaires.

L'encadré ci-après (encadré 43) relate un cas où la complémentarité des compétences est le facteur central réunissant les deux créateurs, mais où les relations amicales antérieures constituaient les prémisses de l'entreprise. Au cours du quatrième chapitre (encadré 33), nous avons vu un autre cas, celui de deux cousins ayant monté une entreprise de marketing direct : très liés depuis l'enfance, jusqu'à faire des études ensemble, puis créer l'entreprise. Les relations familiales ne sont pas rares entre co-fondateurs (C-Discount est née de l'association de trois frères). De nombreuses affaires dans le petit commerce associent formellement des conjoints, formule qui n'est pas sans poser des problèmes spécifiques, qui seront évoqués à la fin de ce paragraphe. On se gardera de tenir des propos normatifs sur la question de l'entrepreneuriat entre amis ou en famille, la connaissance concrète des projets pouvant justifier ce type d'association, même si la priorité semble parfois donnée à la confiance plutôt qu'à la compétence...

ENCADRE 43. Deux associés, un entrepreneur

Frédéric est ingénieur en informatique et a développé un produit destiné à la micro-informatique permettant d'afficher le fichier source de logiciels. Sa passion l'a conduit à élaborer la partie logiciel et le support matériel (une cartouche à brancher sur un des ports du micro-ordinateur), sans avoir l'idée d'en tirer un profit quelconque. Patrick, son ami, tout autant passionné mais dépourvu de connaissances techniques sur le plan informatique, possède un D.U.T en Techniques de Commercialisation. Il entrevoit rapidement la possibilité de commercialiser le produit inventé par Frédéric, lequel cède devant l'insistance de son ami en faveur de la création d'une entreprise. Les affaires démarrent un peu difficilement, mais le produit rencontre le succès escompté, au point que des propositions de distribution émanent de pays étrangers. Les deux amis cèdent devant les pressions d'un concurrent et lui vendent le produit, tandis que les fonds récupérés permettent l'embauche de deux salariés pour développer de nouveaux logiciels.

Existe-t-il des précautions à prendre lors de la constitution et au cours de la vie d'une équipe entrepreneuriale ?

La réponse est de toute évidence affirmative, car malgré les avantages très nets provenant de la complémentarité d'une équipe (et auxquels sont très sensibles les partenaires financiers de la création d'entreprise), de multiples questionnements sont de rigueur, et la prudence à l'ordre du jour. Si l'on souhaite esquisser les possibilités d'un entrepreneuriat collectif, il faut au premier chef considérer que chaque membre de l'équipe est une partie prenante au projet, conformément à la définition fournie à cet égard au cours du quatrième chapitre de cet ouvrage. On se posera alors la question de l'« échange de valeur » avec chacun d'entre eux : qu'apporte-t-il (compétences, réseau, apports matériels) ? Qu'en retire-t-il (rémunération en termes pécuniaires, mais aussi en termes de réalisation de soi, de satisfaction, de prestige) ? Plus généralement, les multiples sources de déséquilibre seront considérées au niveau du bilan coûts-avantages de chaque « co-entrepreneur » (les bénéfices tirés sont-ils proportionnels à son apport ?), ainsi qu'à celui du système collégial dans son ensemble (les personnalités sont-elles compatibles ? L'enthousiasme est-il également partagé ? Le leadership sera-t-il celui d'une seule personne ou plus collectif ?).

Sur un plan plus personnel, le créateur d'entreprise se posera d'autres questions, car même si les perspectives de collaboration sont bonnes, des compromis restent nécessaires. Il est en effet difficile de travailler de longues heures avec un co-entrepreneur, c'est-à-dire une personne partageant, en tout ou partie, pouvoir et autorité, sans un minimum d'effort d'introspection, qui portera, à titre illustratif, sur les points suivants :

- Puis-je accepter l'idée de futurs conflits d'intérêts, même imaginer que les rapports puissent évoluer de façon défavorable ?
- Si la réponse à la question précédente est positive, saurais-je établir le climat nécessaire à la résolution de ces éventuels conflits, voire affronter ces derniers sans perdre de vue l'intérêt de l'organisation ?
- Suis-je disposé au travail en équipe (plutôt qu'individuel) et saurais-je faire partager cet état d'esprit ?
- Saurais-je amender mon style de leadership avec un associé n'acceptant pas forcément de subir le mien ?
- Accepterai-je de l'autre un investissement en temps différent dans le projet ?
- Suis-je capable d'accepter une différence d'âge, de reconnaître une différence d'expérience ?
- Est-ce que je possède suffisamment d'ouverture d'esprit pour accepter l'expertise et le point de vue d'une compétence différente de la mienne ?
- Mon tempérament de leader me permet-il d'accepter le même tempérament chez mon associé ?

La liste des questions n'est évidemment pas exhaustive. Nous conseillons de la dresser soigneusement, puis de soumettre l'ensemble aux membres de l'équipe lors d'une réunion programmée à cet effet, le plus tôt possible au cours du processus entrepreneurial. Même si des relations professionnelles antérieures garantissent la réunion de personnes sachant *a priori* travailler ensemble, l'exercice est une mise au point qui sera profitable à l'évolution future de l'équipe. Celle-ci

n'étalera pas bien entendu ce genre de discussion devant les employés, tout désaccord se réglant en privé. Suivant en cela l'analyse que nous avons recommandée au cours du quatrième chapitre, et visant à relever les conditions d'échange avec les parties prenantes, le créateur fera de même dans le cadre précis qui nous intéresse ici. Cette démarche débouchera sur plusieurs propositions, telles que la répartition des responsabilités, celle des tâches, la procédure de résolution de conflits, les conditions de rémunération, de gouvernance, etc. A terme, et si la dimension atteinte par l'organisation justifie un tel recours, le Conseil d'Administration pourra s'adjoindre les services d'un audit interne pour veiller, entre autres, au respect de cette politique.

Existe-t-il un lien entre la composition de l'équipe entrepreneuriale et la performance de l'organisation impulsée ?

Dans un chapitre d'ouvrage consacré à ce problème, Sue Birley et Simon Stockley notent que les liens unissant la composition d'un groupe, son comportement et sa performance ne sont pas faciles à établir.¹⁴⁷ Les études disponibles n'offrent pas de résultats véritablement significatifs et portent généralement sur les équipes dirigeantes de grandes entreprises. Les auteurs isolent toutefois plusieurs critères méritant qu'on s'y attarde.

Le premier d'entre eux concerne l'hétérogénéité de l'équipe, que ce soit au niveau de la formation reçue, de l'âge, du degré d'expérience professionnelle, etc. Sans reprendre ici le détail de ces études, on retiendra qu'une équipe hétérogène semble plus encline à prendre des initiatives. Par contre, elle souffre d'une lenteur plus manifeste dans la prise de décision. Les équipes homogènes répondraient plus rapidement aux attaques de la concurrence, tandis que l'hétérogénéité risquerait de conduire à des

conflits dans ce type de situation. L'homogénéité influencerait positivement la cohésion (qui inclut le partage des réussites comme des échecs), grâce à l'existence de valeurs partagées qui tendent à réduire les conflits d'ordre affectif, lesquels seraient plus dangereux que les conflits d'ordre cognitif ; mais ces derniers peuvent, dans certains cas, revêtir un aspect constructif, leur orientation vers les résultats (alors que les conflits affectifs opposent des personnalités) n'étant pas sans incidence sur la quête de la meilleure solution possible. Autrement dit, l'hétérogénéité semble favoriser la créativité. La diversité d'une l'équipe et la possibilité pour chaque membre de mobiliser un réseau différent fournissent en outre des connaissances propices à la qualité des décisions prises. L'homogénéité risque par contre d'enfermer l'équipe sur elle-même, renforçant le rôle de la rigueur et la difficulté à instaurer le changement grâce à la réception de nouvelles idées.

Le deuxième critère fait référence à l'expérience des membres de l'équipe selon trois plans : l'expérience dans le domaine d'activité ou le secteur industriel, l'expérience dans des fonctions de management et l'expérience dans le montage de projet d'affaires. L'expérience dans le secteur permet une meilleure l'évaluation de l'environnement, qu'il s'agisse de la concurrence ou des relations avec les parties prenantes (principalement les clients et les fournisseurs). C'est également un facteur de crédibilité jugé comme très important par les partenaires financiers de l'entreprise naissante, comme on l'a vu au cours de la première partie de cet ouvrage. Elle serait par ailleurs une des rares variables discriminantes expliquant les fortes croissances au sein d'une population d'entreprises nouvelles¹⁴⁸. Les résultats sont moins clairs en ce qui concerne les deux autres dimensions de l'expérience, à savoir celle dans les fonctions de management et le nombre de projets déjà montés. Les résultats des travaux entrepris à ce sujet sont parfois contradictoires, les méthodologies utilisées, différentes selon les études, rendant les comparaisons difficiles. Il ressort néanmoins de ces travaux que l'expérience

entrepreneuriale, ainsi que la complémentarité des compétences des membres de l'équipe, pourraient avoir un impact significatif sur l'issue plus ou moins favorable de certains projets.

La taille de l'équipe est le troisième critère auquel s'intéressent les spécialistes. Ici encore, les études fournissent des résultats mitigés et il est difficile, au-delà du bon sens, de retenir une taille idéale. Celle-ci tend à être proportionnelle à la dimension de l'organisation tout entière, avec pour conséquence le fait que plus la taille de l'équipe augmente, plus l'hétérogénéité évoquée précédemment tend à être présente.

La taille, par ailleurs, n'est pas invariable, et on peut, d'un côté, avoir un entrepreneur réunissant autour de lui, avec le temps et les besoins qui se présentent, une équipe complémentaire ou, d'un autre côté, une équipe ayant eu dès le départ une idée ensemble. L'anticipation des possibles entrées de nouveaux membres dans l'équipe, tout comme du départ possible du fondateur ou d'un membre important de l'équipe, est rarement discutée dans les projets qu'il nous a été donné de suivre. Pourtant, les implications d'une telle réflexion sont multiples, notamment au niveau des problèmes de rémunération, abordés ci-après.

Quelles bases retenir pour fixer la rémunération des membres de l'équipe ?

La question de la rémunération des membres de l'équipe entrepreneuriale soulève des points extrêmement sensibles, sur lesquels il vaut mieux s'accorder si l'on ne veut pas affronter des conflits fort difficiles à résoudre. Cette rémunération est la contrepartie de l'apport de l'associé, en fait de la valeur qu'il apporte à l'affaire, y compris son implication effective dans l'entreprise à travers son

emploi salarié ou non. La notion de retour sur investissement est donc ici sous-jacente au problème à résoudre. L'importance de la rémunération (prise ici dans un sens large) se manifeste dès la composition de l'équipe, dès lors que les personnes possédant les compétences souhaitées et courtisées étudient les conditions initiales de leur participation. Si celle-ci concerne une jeune entreprise n'ayant pas les moyens d'offrir d'emblée de royales perspectives financières, la partie prenante essaiera d'anticiper l'évolution probable du projet, de la gouvernance de celui-ci et des gains associés. Au-delà de l'équipe, les capitaux-risqueurs ne manqueront pas d'étudier eux aussi ces questions, lesquelles fournissent des signaux sur le climat qui règne au sein du groupe, ainsi que sur les perspectives d'évolution de l'affaire.

Tout en étant à nouveau prudent s'agissant des recommandations à formuler dans ce domaine, signalons que contrairement aux indications du bon sens, la plupart des spécialistes préconisent une certaine dose d'iniquité au niveau de la répartition globale des rémunérations. Il semble en effet que l'intention, noble au départ, de vouloir procéder à un partage égal entre les parties prenantes (par exemple proportionnel aux parts de capital détenu) n'est pas durablement tenable, les implications et la performance de chaque membre pouvant évoluer avec le temps. Une jeune entreprise en croissance ne peut être prise pour une rente par ses fondateurs, et la flexibilité doit être considérée comme un impératif. En ce sens, les fondateurs doivent, très tôt, admettre la possibilité d'accorder à un nouvel arrivant « une part du gâteau » et surtout, l'idée que la rémunération, dans le temps, doit pouvoir être modifiée en fonction des efforts et de la performance de chacun. Une source de flexibilité consiste pour l'organisation à détenir une part de stock-options qui ne sera pas, dans ce cas, considérée comme de l'autocontrôle, puisque destinée à être reversée. Dans d'autres cas, un fondateur peut souhaite profiter d'une valorisation très rapide de l'entreprise pour la quitter avec une belle plus-value, alors

que sa participation effective au sein du management était plus durablement attendue ; il est alors contractuellement possible d'indiquer à l'avance à quel prix seraient rachetées ses actions (donc en dessous du cours) pour ne pas pénaliser la jeune entreprise (le prix étant généralement celui qu'il a payé lorsqu'il les a acquises). Mais la période durant laquelle une clause de ce type peut fonctionner est forcément limitée, et se borne en général aux cinq premières années d'existence de la nouvelle firme...

Jeffrey Timmons, un des auteurs qui s'est penché sur cette question, insiste lui aussi sur le fait que la contribution des membres de l'équipe est susceptible de varier dès le départ et au cours du temps, en termes de nature, d'ampleur et de durée ; il préconise en conséquence un système de rémunération qui tiendrait compte à la fois :

- de l'idée : celui, celle ou ceux qui sont détenteurs de l'idée, notamment lorsqu'un prototype en résulte, méritent une considération particulière ;
- du niveau d'implication dans la préparation du plan d'affaires : cette tâche cruciale (notamment dans les pays anglo-saxons), avec ce qu'elle comporte de mises au point et de négociations, et au final de collecte de ressources, doit être valorisée ;
- de l'implication et du niveau de risque pris : un membre investissant une proportion notable de ses propres ressources, ou particulièrement exposé aux conséquences personnelles qu'aurait un échec (en termes financier, de réputation, etc.), mérite à cet égard une compensation ;
- des compétences, de l'expérience, des réseaux apportés, qui appellent également une juste rémunération;

- de la responsabilité assumée au sein de la jeune firme, au niveau du poste occupé et de la contribution au succès final, et qui doit être rémunérée à proportion.

Des problèmes spécifiques apparaissent-ils lorsque l'équipe est de nature familiale ?

Nous avons vu, au cours du deuxième chapitre de cet ouvrage, l'importance de la famille comme milieu incubateur de la création d'entreprise, ainsi que l'apport de ressources – matérielles et morales – qu'elle peut constituer lors du démarrage d'une affaire. Nous souhaitons ici aborder un thème voisin, à savoir l'impact que peut avoir la dimension familiale lorsqu'elle est partie intégrante d'un projet, notamment si l'équipe entrepreneuriale est composée exclusivement des membres d'une même famille. Les questions précédentes, relatives au management d'une équipe, se posent à l'identique, mais s'y ajoutent des interrogations supplémentaires, sur lesquelles il est bon de s'attarder quelque peu.

Jeffrey Timmons, dans un chapitre d'ouvrage dédié à ce thème, souligne que l'originalité d'une telle situation provient du fait qu'aux objectifs personnels des fondateurs et à ceux de l'entité économique qu'ils viennent de créer, se superposent ceux de la famille elle-même, entité distincte des deux précédentes¹⁴⁹. Ce triple système d'objectifs constitue, pour l'auteur, à la fois une source d'opportunités et de menaces, car si la cohésion et la vigueur de l'équipe s'en trouvent renforcées, on peut craindre également dans l'avenir toutes sortes de conflits, qui rendent généralement prudents les partenaires extérieurs vis-à-vis de ce type de structure. Il n'est pas besoin d'insister, en outre, sur les réticences de certains salariés à rejoindre une entreprise où leurs chances de promotion semblent limitées.

Fondée sur la confiance, essentielle dans certaines filières (l'auteur cite l'exemple du commerce des diamants), l'équipe familiale peut revêtir de multiples aspects, certains de ses membres pouvant simplement aider provisoirement l'équipe en place, d'autres y apprendre un métier avant de voler de leurs propres ailes, d'autres enfin s'y installer comme des prétendants à la succession à la direction de l'affaire. Selon les cas, les problèmes critiques sont aisément discernables, qu'il s'agisse du déficit d'autonomie et d'autorité des jeunes membres lorsqu'un patriarche est aux commandes, des problèmes de contrôle qui peuvent prendre au cours du temps des tournures dramatiques (et entraîner à terme la chute de l'édifice), et plus généralement l'exacerbation des conflits de personnes, lorsqu'elles sont issues du même sang. Les remèdes à trouver sont tout aussi variés, parmi lesquels on peut citer la précaution que prendra le jeune successeur de ne venir rejoindre la cellule familiale qu'une fois auréolé d'un succès professionnel dans une autre entreprise, ou celle de sortir du cocon familial en multipliant les contacts avec les réseaux extérieurs, notamment de pairs.

Très souvent, comme il a été dit plus haut, la création d'entreprise s'effectue en couple, situation qui apporte, comme on s'en doute, son lot d'avantages (confiance mutuelle, joie d'être ensemble), mais aussi d'inconvénients (risques accrus en cas d'échec, stress afférent). Le lecteur aura intérêt à s'inspirer des conseils d'ordre juridique et fiscal fournis dans certains manuels spécialisés, et qui varient selon que le conjoint occupe au sein de la firme une position d'associé ou de salarié. Mais sur un plan plus psychologique, les conjoints seront attentifs, à mesure que l'enthousiasme du départ s'atténue, à gérer des situations classiques de type conflictuel, provenant de ce que chacun des membres du couple attend de l'autre des efforts dans le domaine des tâches à accomplir au sein de la firme, mais aussi au sein du foyer familial qu'il faut bien continuer à faire vivre. En fait, ces conflits de rôle ne sont pas spécifiques à l'entreprise familiale (un salarié peut ressentir du stress du fait que

son supérieur hiérarchique le conduit à négliger ses obligations familiales), mais ils sont ici envenimés par le fait que les demandes de travail professionnel émanent d'une personne qui fait partie de son propre foyer, et donc appelée, à son tour, à consentir des compromis dans ce domaine...

2. RECOURIR AU CONSEIL ET AFFINER SA VISION STRATEGIQUE

Le conseil et l'accompagnement font partie des structures incontournables dans le domaine de la création d'entreprise, et à ce titre, ont été évoqués dans nos développements antérieurs consacrés à la description des différents milieux qui, dans chaque pays, contribuent au maintien ou à la progression du dynamisme entrepreneurial. Nous revenons ici sur ce thème, mais dans une optique plus pragmatique, puisqu'il s'agira plutôt, en prenant le point de vue des deux parties (le créateur d'entreprise et son conseiller), de fournir quelques indications sur la manière dont la relation de conseil doit s'engager et se poursuivre. Ici encore, notre propos dépasse le cadre de la création proprement dite, et nous insisterons davantage sur une relation de conseil permettant à l'entrepreneur déjà parti en affaires de construire son avenir, suivant en cela les trajectoires de développement traitées en fin de chapitre. Ces quelques propos, accompagnés d'indications sur les principaux acteurs du métier d'accompagnement, occuperont le début de cette section (2.1). Mais les contacts que nous avons pris avec ces professionnels du conseil et de l'accompagnement à la création d'entreprise nous ont appris qu'ils souffraient d'un manque d'adaptation de leurs outils de diagnostic, notamment lorsqu'ils cherchent à aider un créateur d'entreprise à se forger une représentation claire de son projet. Cette question nous renvoie à la vision stratégique, qui occupe une place importante dans ce manuel,

et dont la construction, qui commence très tôt dans le processus de création d'entreprise, est appelée à sans cesse s'enrichir au cours et après le démarrage des opérations. Or il existe une technique, la cartographie cognitive, qui répond à ce manque, et qui mérite, à ce titre, d'être présentée (2.2). Pensant en outre que nos lecteurs en position de conseil seraient désireux d'en savoir plus sur la manière de l'administrer à leurs interlocuteurs, nous présenterons pour terminer un mode opératoire les aidant en ce sens (2.3).

2.1. Le recours au conseil et ses modes d'emploi

L'objectif poursuivi ici est double, puisque l'on voudrait, d'une part, prendre le point de vue du consultant, ainsi que des acteurs envisageant cette profession et, d'autre part, celui du candidat à l'entreprise ou l'entrepreneur, afin de l'aider à comprendre, à la fois, la nécessité du conseil et la manière de gérer la relation avec les professionnels de ce métier.

Les prestations de conseil sont souvent occasionnelles, mais nous réservons plutôt notre propos aux relations à la fois durables (c'est-à-dire s'étalant le long d'un projet dont la durée est évidemment variable selon son type) et contractualisées (plus ou moins formellement d'ailleurs) entre deux parties ayant négocié l'objet de leur relation. Il s'agit ici de considérer le conseil comme un métier pragmatique et personnalisé, mais dont les résultats sont difficiles à évaluer, en raison principalement de son caractère immatériel. Comme dans la plupart des prestations de services, la réussite du recours au conseil dépend autant de l'appelant que de l'appelé. Chacun doit d'abord comprendre l'autre, garder son indépendance de pensée (et sa neutralité pour le consultant), tout en ouvrant son esprit aux

considérations du partenaire. Quel que soit le projet pour lequel le conseil est évoqué, l'objet de la relation devrait être clairement formalisé par un cahier des charges. Rassuré au départ par les références du conseiller, le créateur d'entreprise aura intérêt à associer à sa démarche les membres de son équipe, lesquels peuvent aller jusqu'à participer au choix du consultant. Confiance et compétences sont les maîtres mots de la relation.

Selon un guide édité par le Ministère de l'Industrie pour les PMI¹⁵⁰, trois situations principales conduisent au recours au conseil :

- situation 1 : un conseil prend contact avec l'entrepreneur qui accepte de le recevoir. Suite à l'entretien, l'intérêt soulevé suffit à générer un cahier des charges sur un problème identifié. Des projets sont évoqués, s'en suit une démarche explicite de l'entrepreneur sollicitant un ou plusieurs consultants mis en concurrence ; ou alors aucun intérêt n'est perçu et aucune suite n'est donnée ;
- situation 2 : l'entrepreneur a cerné un problème, rédige un premier cahier des charges puis sollicite les propositions d'un ou de plusieurs consultants ;
- situation 3 : l'entrepreneur a une préoccupation pour laquelle une aide à la formulation et à l'interprétation serait la bienvenue. Il rédige une première version d'un cahier des charges ou appelle un consultant à cet effet.

Dans les trois cas, le cahier des charges est étudié, les conditions financières sont comparées, tout comme les références, les spécialités du partenaire, ses résultats antérieurs et le contenu de l'intervention (durée, tarif, nom et CV des consultants, objectifs de la mission, méthode envisagée, etc.). Dans tous les cas, la proposition doit apparaître comme singulière et non standardisée.

L'acceptation aboutit à la signature du contrat (forcément écrit). Il s'agit ensuite d'organiser la démarche (en commençant par informer les membres de l'organisation), de la piloter (faire le point régulièrement) et de l'évaluer (vérification du respect du cahier des charge et appréciation de résultats quelques mois après l'intervention).

Les organismes listés dans le tableau présenté en annexe 1 à la fin de cet ouvrage peuvent aider l'entrepreneur ne connaissant pas de cabinets conseils (notamment l'OPQCM). Ces cabinets sont locaux ou internationaux, spécialisés ou pluridisciplinaires, chers ou moins chers, la réputation et les résultats obtenus n'étant pas sans incidence sur le montant facturé...

Le métier de conseil répond à de multiples problématiques rencontrées par les entrepreneurs et leurs organisations au cours de leur évolution. Avant de nous intéresser plus avant à la relation de conseil dans le cadre d'une jeune entreprise, nous souhaitons rappeler brièvement la singularité de cette relation lorsqu'elle s'adresse à un créateur d'entreprise (v. ci-après, encadré 44).

ENCADRE 44. Singularité du conseil en création d'entreprise

La singularité de cette relation de conseil tient essentiellement en deux points, dont le premier est relatif à la période au cours de laquelle elle est censée se situer, et le second à la symbiose qui lie l'organisation et l'entrepreneur.

S'agissant du premier point, on a vu en détail, au début du troisième chapitre, combien il est délicat de baliser strictement la période que l'on peut considérer comme celle d'une création d'entreprise. Le point de départ est souvent fixé par le dépôt des statuts, ce qui voudrait dire qu'une fois les statuts déposés, l'entreprise est créée et non plus en création... Autrement dit, les conseils dont peuvent bénéficier les

porteurs de projets devraient en principe s'arrêter avant que le processus entrepreneurial ne soit vraiment terminé : en effet, il pourrait paraître anormal aux entreprises établies que les plus jeunes, et éventuellement concurrentes, bénéficient, notamment sur la base de fonds publics, de conseils pour survivre. Or, les observateurs s'accordent à reconnaître un fort besoin d'accompagnement de la part les créateurs une fois les premières opérations commerciales démarrées. Certains organismes de conseil et d'accompagnement poursuivent alors leur rôle au-delà de la naissance administrative de l'entité en création pour offrir une prestation plus durable, ainsi que des parrainages par des dirigeants d'entreprises établies.

Cette question du balisage a également d'autres implications pratiques lorsque, par exemple, il s'agit de distribuer une prime à la création d'entreprise. En effet, pour pouvoir verser la prime, il faut pouvoir décider quand commence la création, et quand elle finit, ce qui revient à se demander à partir de quel moment on peut effectivement verser les fonds, et quand on ne le peut plus.

La multiplicité des projets est une source de difficultés supplémentaires. Entre la création d'un café de quartier et la création d'une entreprise de haute technologie nécessitant la mise au point de prototypes puis la conception des règles de production, on imagine aisément la différence des processus. L'apparition d'une idée suffit pour les uns pour considérer que la création est commencée, un engagement effectif de ressources est nécessaire pour les autres. Cet engagement, s'il est significatif, peut alors être un signal, qu'il s'agisse de débloquer une somme d'argent pour une étude, de négocier pour un salarié un temps libre non rémunéré pour mettre au point son projet, etc. La difficulté réside alors dans la définition à retenir de ce qu'est une ressource : par exemple une ressource cognitive peut-elle être considérée comme un engagement ? On en revient alors à l'idée, si on la considère comme le premier élément significatif présent dans l'univers cognitif d'un candidat à l'entreprise, mais ce serait alors oublier les candidats sans idée (qui n'ont en fait qu'une idée, celle d'entreprendre, mais pas encore d'idée d'affaires) se présentant aux conseillers à la création d'entreprise, lesquels vont alors orienter le candidat, notamment l'informer sur les sources possibles d'idées...

S'agissant du deuxième point, relatif à la symbiose liant l'entrepreneur, son organisation et éventuellement son conseiller, on réalise très vite que le conseiller doit dépasser les problèmes techniques de la création pour apprécier l'adéquation entre le porteur et son projet. Créer une entreprise est un choix de vie dont les conséquences pèsent davantage qu'un emploi salarié (positivement ou négativement). Un individu dont les compétences sont reconnues peut changer d'employeur et ainsi d'organisation, alors qu'il n'en est pas de même s'il décide de créer son entreprise. Pour d'autres, il s'agit d'une tentative de réinsertion sociale dont l'échec peut être dramatique. Le drame est également au rendez-vous lorsque de substantiels moyens financiers ont été engagés, et perdus... L'expertise du conseiller ne se limite pas à un jugement de faisabilité économique, mais doit composer avec un projet de vie combinant fortement les sphères familiale, personnelle et professionnelle. A ce titre, comprendre les aspirations, cerner les compétences, les réseaux et le soutien familial du créateur sont des tâches essentielles dans l'exercice du métier de conseil et d'accompagnement. Il n'est pas rare, en effet, que le créateur, grisé par les premiers contacts, s'emballe et aboutisse à un projet susceptible de le conduire ailleurs qu'il ne le souhaitait au départ. Si, in fine, le choix final appartient au créateur, le conseiller saura néanmoins lui rappeler en temps utiles ses aspirations premières...

On gardera toujours à l'esprit, pour terminer, que le rapport au conseil change en fonction de la nature des projets et du type de créations d'entreprises soumis à expertise. Par exemple, l'accompagnateur d'une jeune entreprise technologique s'entourera de collègues s'il ne possède pas lui-même les compétences suffisantes. Les incubateurs et certaines pépinières possèdent par ailleurs en leur sein ces experts mais, surtout, un réseau composé d'autres organismes, notamment pour les innovations ou les transferts de technologie. Ainsi les chercheurs universitaires se tourneront prioritairement vers les cellules de valorisation de la recherche ou les SAIC (Service d'Activités Industrielles et Commerciales) de leur Université. Plus largement, pour ce qui a trait à l'innovation, la

DRIRE, l'ANVAR, l'INPI, les syndicats professionnels ou centres techniques industriels, parfois l'AFNOR ou l'AFAQ, sont à consulter. Nous avons, afin d'aider le lecteur à se repérer au sein de ce dispositif, dressé un tableau, que l'on trouvera en annexe à la fin de cet ouvrage (annexe 1), qui détaille les sigles et rappelle les missions principales de ces organismes.

En conclusion, et même s'il est dans une certaine mesure possible de catégoriser les missions de conseil selon l'équipe accompagnée, chaque cas reste particulier. Il est toutefois de fournir ici une recommandation finale sur la gestion de la relation de conseil, en prenant le point de vue du jeune entrepreneur : nous considérons en effet qu'il est essentiel de définir l'objet de la mission en identifiant les raisons pour lesquelles un conseil est contacté, ces raisons pouvant relever d'évènements ou d'indicateurs alarmant le dirigeant (performance en baisse, nouvelle concurrence ou exacerbation de la lutte concurrentielle, etc.). Cette attitude réactive ne doit pas être le seul motif de sollicitation d'un conseil, et plutôt que de subir les évènements, la jeune entreprise peut avoir une démarche pro-active, en ce sens que faisant preuve d'un esprit entrepreneurial persistant, elle définit sans cesse des projets de développement, tels que nous examinerons dans la dernière section de ce chapitre.

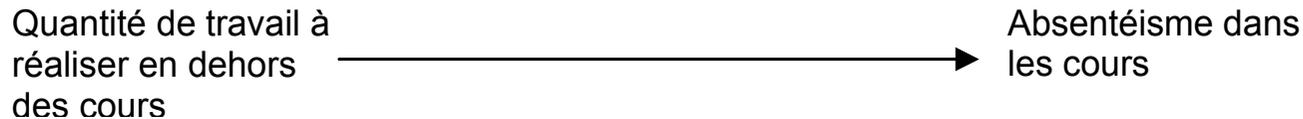
2.2. Un outil au service de la vision stratégique de l'entrepreneur : la cartographie cognitive

Le lecteur a déjà pu mesurer à quel point la vision stratégique de l'entrepreneur est, toutes choses égales par ailleurs, centrale dans la réussite d'un projet de création d'entreprise. Elle le restera tout au

long de sa carrière entrepreneuriale, au service de l'organisation qu'il conduit. Comme nous l'avons dit plus haut, les professionnels du conseil en création d'entreprise sont relativement désarmés sur le plan méthodologique lorsqu'ils souhaitent travailler explicitement sur la vision de leur client. Pour l'avoir déployée dans le cadre de nos recherches et de nos interventions de conseil, nous savons que la cartographie cognitive est un bon outil à placer dans leur arsenal méthodologique. Nous en livrons donc ci-après l'essentiel, accompagné de références incontournables à des travaux ayant eu les mêmes visées. Parmi ces derniers, ceux d'un auteur francophone, Pierre Cossette, ont largement inspiré la façon dont nous utilisons encore aujourd'hui la méthode, même si nous nous démarquons du protocole initialement proposé par cet auteur.¹⁵¹

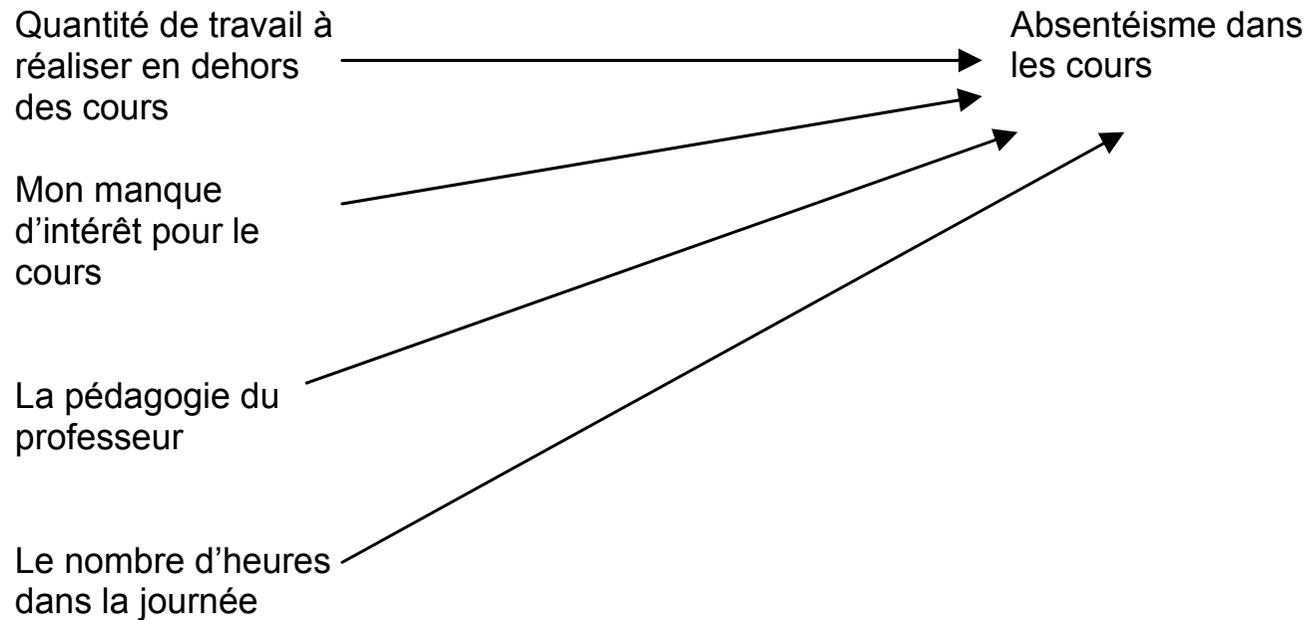
L'utilisation de la cartographie cognitive peut être aisément légitimée en faisant référence au concept de schéma de représentation, que nous avons présenté au début du quatrième chapitre, et sur lequel le lecteur est invité à revenir afin de mieux appréhender les développements qui suivent. Un schéma est une connaissance conceptuelle, en d'autres termes la représentation cognitive d'un objet. L'objectif du chercheur ou du consultant devient, pour ce qui nous concerne, d'obtenir la représentation qu'a l'entrepreneur de ses affaires (l'objet). Plus exactement, il s'agit d'accéder à sa vision stratégique. Mais prenons un exemple simple pour illustrer d'emblée comment se compose une carte cognitive, laquelle ne se réfère pas obligatoirement à la vision stratégique : en l'espèce, le cas du problème de l'absentéisme des étudiants dans une formation (que nous avons, à la demande du responsable, traité dans le cadre d'une formation en apprentissage en gestion). Ce problème constitue l'objet à analyser. Imaginons qu'un étudiant interrogé à ce propos suggère que la quantité de travail demandé en dehors

des cours est un facteur explicatif de l'absentéisme ; cette partie du schéma de représentation peut alors être dessinée ainsi :

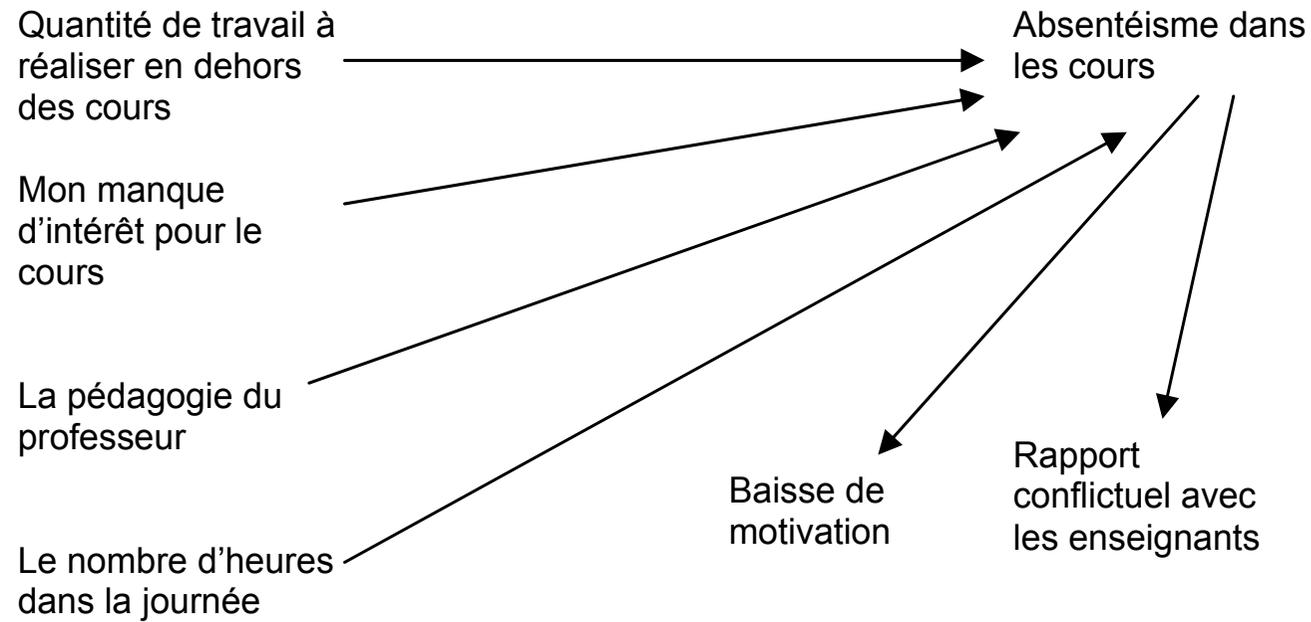


Le lien d'influence peut être de nature diverse (de causalité, de ressemblance, d'affectivité, etc.). Si A influence B, cela peut vouloir dire, A est la cause de B (cette causalité n'étant pas à considérer au sens strict, ou cartésien, du terme), ou A ressemble à B, etc. Cet aspect qualitatif peut revêtir un caractère quantitatif lorsque plus de A cause plus de B par exemple, ou inversement, plus de A cause moins de B, ou encore lorsque moins de A cause plus de B. Parfois, on ne sait dire si la proportion d'un facteur joue dans un sens ou dans un autre sur l'influence qu'il a sur un autre (c'est le cas d'un lien qu'on pourrait établir entre « le chiffre d'affaires » et « la trésorerie » puisqu'une croissance non maîtrisée peut conduire à des problèmes de liquidité).

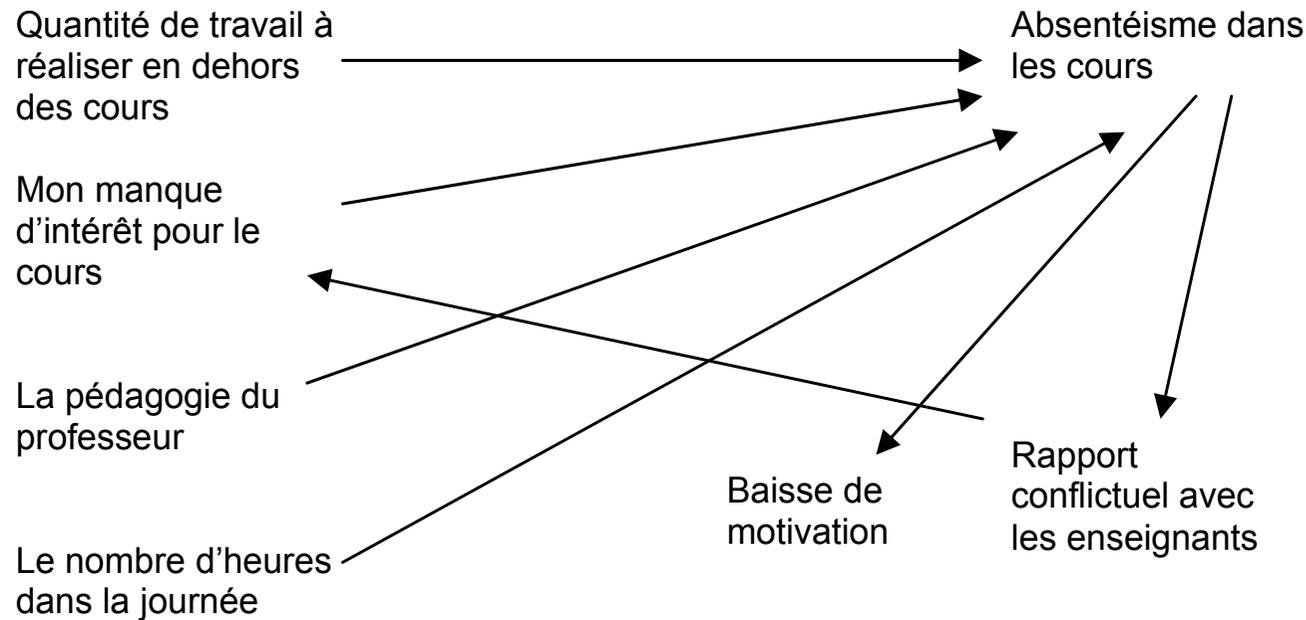
Cet étudiant peut considérer que d'autres facteurs influencent cet absentéisme, tels que son manque d'intérêt pour le cours, la pédagogie du professeur, le nombre d'heures par journée de cours :



L'absentéisme n'est pas sans conséquences et ces dernières composent également la représentation qu'a l'étudiant du problème (ex : une baisse de motivation, un rapport conflictuel avec les enseignants, ...):



En relançant sur les nouveaux concepts énoncés, des boucles peuvent ensuite apparaître :



La boucle présente entre les concepts « mon manque d'intérêt pour le cours » influençant « l'absentéisme en cours », lequel influence le « rapport conflictuel avec les enseignants », lui-même influençant le « manque d'intérêt pour le cours ». Un effet dynamique, ici pernicieux, peut s'instaurer et le conseiller aura comme tâche d'identifier les moyens de rompre les effets de cette boucle (dans d'autres cas, la boucle peut instaurer une dynamique sociale intéressante pour le système, et elle sera alors à encourager).

Le graphique précédent est un extrait de ce que sera finalement la carte cognitive. Pierre Cossette a proposé une méthode permettant explicitement et systématiquement d'interroger l'individu (le sujet) à propos de sa représentation de l'objet. Pour avoir accès à sa représentation globale de l'objet, le sujet est relancé sur chaque concept (l'extrait de carte ci-dessus en comporte 7). Lorsque ce sujet arrive à saturation, et pour avoir, tant que faire se peut, accès à sa représentation actuelle et ne pas le conduire à imaginer d'autres concepts *a priori* non présents dans sa structure cognitive, l'entretien prend fin. Lorsque la créativité de l'individu est ainsi stimulée, on parle alors de carte mentale et non de carte cognitive, celle qui nous intéresse ici et qui peut se définir, selon Pierre Cossette, ainsi : « représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier »¹⁵². L'hermétisme apparent de cette définition d'une carte cognitive ne doit pas masquer sa pertinence, notamment lorsqu'elle est décodée en partant de la fin :

- objet particulier : une carte cognitive ne prétend pas explorer complètement la cognition d'un individu, mais ses schémas de représentation sur un objet bien circonscrit (l'absentéisme en cours dans notre exemple) ;
- ses propres représentations cognitives : on parle de carte idiosyncrasique (l'orthographe « idiosyncratique » est également utilisée) car il s'agit d'accéder au schéma personnel d'une personne ;
- représentations discursives : le sujet énonce sa représentation soit oralement, soit par écrit. La plupart du temps c'est lors d'un entretien que les concepts constitutifs de la carte sont relevés. Mais il est possible de les identifier par l'étude d'un matériel écrit, comme a pu le faire Pierre Cossette à partir des écrits de Frédéric Taylor¹⁵³. Les deux approches sont

combinées lorsque la cartographie cognitive utilise les matériaux issus d'un entretien semi-directif ou non directif (elle procède alors à ce qu'on appelle une analyse de contenu) ;

- représentation que le chercheur se fait : le lecteur n'oubliera pas que la carte est le produit d'un chercheur ou d'un consultant dont les dispositions cognitives ne sont pas neutres sur l'interprétation qu'il fait de l'énoncé du sujet et qu'il est l'auteur du tracé, même si, comme nous le verrons, une phase de validation permet de recueillir l'avis de l'interviewé sur le tracé effectué ;

- une représentation graphique : présenté sous le nom de carte cognitive, ce schéma peut revêtir une grande richesse, et demander un effort important d'interprétation. Nous en fournissons un exemple détaillé en annexe (annexe 2), tiré d'une de nos recherches empiriques auprès d'un créateur d'entreprise du Nord de la France.

En conclusion, on peut définir une carte cognitive comme la retranscription visuelle que le chercheur (ou le consultant) se fait de la représentation du sujet, interrogé sur un thème circonscrit, à partir de l'énoncé discursif de ce sujet. Il s'agit, en quelque sorte, d'une représentation d'une représentation, ce qui sous-entend un certain nombre de biais potentiels, qui ne doivent pas pour autant décourager les utilisateurs potentiels. En effet, quelle que soit la méthode de recueil d'informations utilisée, le processus engagé ne manque jamais d'intérêt, et la méthode proposée ci-après, s'inspirant de celle inaugurée par Pierre Cossette, réduit par ailleurs ces biais.

2.3. Un exemple de mode opératoire de la cartographie cognitive

La méthode que nous proposons ci-après consiste, dans un premier temps, à prendre contact avec l'entrepreneur et, dans la mesure du possible, lui expliquer que l'intérêt de la démarche justifie la prise de deux rendez-vous espacés de deux jours maximum. Le premier rendez-vous nécessite au moins deux heures de travail, tout comme le deuxième. Il est ainsi facile de retenir que tout est basé sur le chiffre deux.

Le matériel nécessaire pour le travail sont des stylos (de préférence crayons de bois ou à papier et une gomme), un carnet format A4 tenu à l'italienne (éventuellement B5) et relié sur un côté (les petits cahiers d'écolier conviennent également très bien), un magnétophone (l'accord de l'interviewé est sollicité), deux photocopies de la carte tracée sur un format A3 (pour la phase de validation), deux crayons surligneurs (pour la phase de validation) et, idéalement, le logiciel *Decision Explorer* (nouvelle version de *Graphics Cope*).

Les étapes de la méthode sont au nombre de huit, mais elles ne sont pas toutes obligatoirement mobilisées, comme on pourra le constater au regard du tableau présenté un peu plus loin, ainsi que des commentaires explicatifs de ce tableau. La liste complète de ces étapes est la suivante :

- une phase d'exploration visant à recueillir les concepts ❶ ;
- une phase de dessin de la carte durant laquelle le chercheur (ou le consultant) trace la carte cognitive ❷ ;

- une phase de pré-analyse de la carte ③ ;
- une phase de validation où l'interviewé est invité à formuler d'éventuelles remarques sur la carte ④ ;
- une phase d'analyse, reprenant le contenu de la phase de pré-analyse ⑤ ;
- une phase de discussion ⑥ ;
- une phase d'observation ⑦ ;
- une phase d'action ⑧ ;

Dans le cadre d'une recherche académique (première colonne du tableau 12), on peut se satisfaire des quatre premières étapes indiquées, mais lorsque la démarche s'inscrit dans une optique de recherche action, la discussion, l'observation et l'action s'ajoutent au scénario de base. En tout état de cause, une phase d'observation, consistant à investir le terrain durant plusieurs jours (avec quelques entretiens avec les acteurs concernés), est conseillée. Mais elle n'est pas toujours possible, soit du fait d'un terrain qui ne peut se livrer davantage, soit de la multiplicité des sites à investir, et il faut alors se contenter des quatre premières étapes. Le consultant, par contre, a davantage de choix. Ici, deux *scenarii* sont présentés (les deux colonnes suivantes du tableau 12), selon que le consultant dispose de deux ou de trois accès au terrain. Si les trois accès ne sont pas possibles, il faudra enchaîner les phases lors du deuxième accès terrain.

Les explications qui suivent le tableau 12 se placent dans le cadre d'une démarche où le consultant dispose de deux rencontres avec l'entrepreneur (colonne du milieu du tableau). Il est supposé que ce

dernier a été préalablement rencontré et correctement informé du protocole, c'est-à-dire ni trop, ni trop peu, afin de limiter les biais de collecte de données.

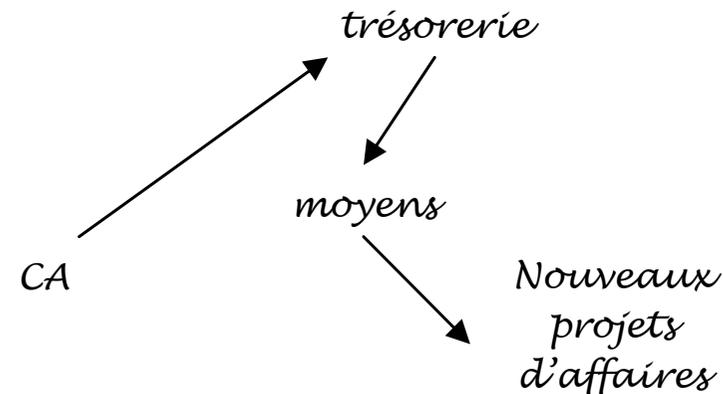
Tableau 12. Exemples de *scenarii* possibles dans une démarche incluant l'utilisation des cartes cognitives

| Chercheur | Consultant | |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| | 2 accès au terrain | 3 accès au terrain |
| ❶ | ❶ | ❶ |
| ❷ | ❷ | ❷ |
| ❸ | ❸ | ❸ |
| ❹ | ❹ | ❹ |
| ❺ | ❺ | ❺ |
| selon la recherche | ❻ | ❻ |
| ❻ | “ optionnel ” | “ optionnel ” |
| ❼ | ❼ | ❼ |
| ❽ | “ optionnel ” | “ optionnel ” |
| | ❽ | ❽ |

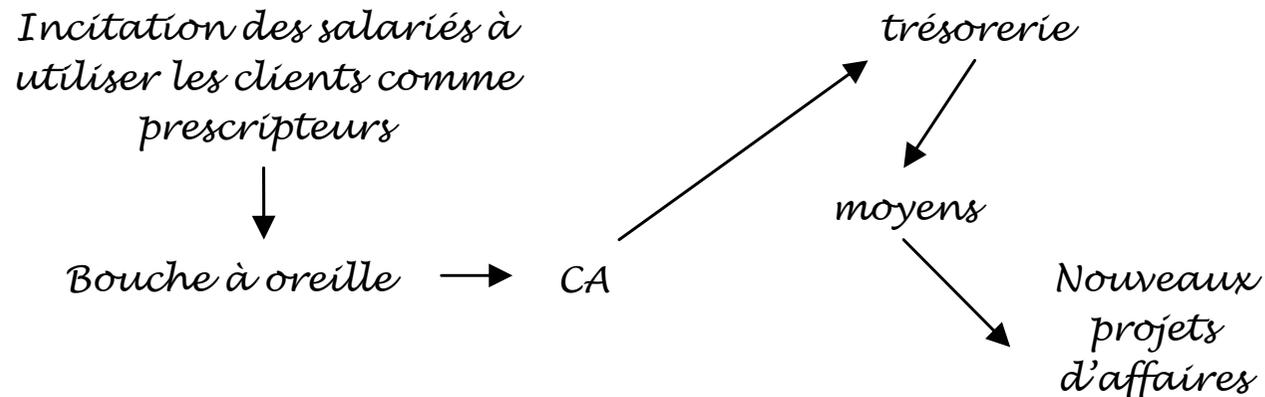
❶ Le premier rendez-vous est une phase d'exploration au cours de laquelle l'entrepreneur est invité, tout d'abord, à répondre à une question ouverte du type : “ quels sont d'après vous les facteurs influençant, ou susceptibles d'influencer, la réussite de vos affaires ? ”. C'est un peu comme s'il était explicitement interrogé sur les facteurs clés de succès ou facteurs stratégiques de risque qu'il perçoit, tels que nous les avons définis au cours du quatrième chapitre de cet ouvrage ; mais l'utilisation de ce

vocabulaire doit être évitée pour au moins deux raisons : rester tant que faire se peut dans un langage accessible, car l'interviewé ne connaît pas forcément ces notions, et, dans le cas contraire, éviter de l'inciter à prendre un temps de réflexion que l'on souhaite éviter ici. Nos expériences montrent que des facteurs très divers, appartenant à l'histoire, aux événements actuels ou relatifs au futur, s'expriment à partir du questionnement proposé. Mais la formulation peut être orientée plus explicitement vers, par exemple, le futur, si on le souhaite.

Les concepts énoncés par l'entrepreneur sont placés au centre des feuilles du carnet (il est inutile que l'individu voie cette inscription, quoique nos expériences en montrent parfois l'utilité). Par exemple, il énonce « faire du chiffre, parce que sans vente mon affaire n'ira évidemment pas loin ». Le consultant place alors le mot “ CA ” au centre d'une page vierge puis relance l'entrepreneur si celui-ci n'a pas déjà formulé plusieurs concepts, comme par exemple : « la fidélisation des clients », « la politique produit », « l'élargissement de ma clientèle ». Quatre feuilles comportent un concept en leur centre. Lorsque l'interviewé ne formule plus de concept et qu'il semble entrer dans un processus d'inférence, alors le consultant relance sur le premier concept énoncé : « vous m'avez dit que le chiffre d'affaires est un facteur important pour la réussite de votre affaire ; dans quelle mesure l'est-il effectivement ou, autrement dit, qu'influence-t-il lui-même ? ». L'entrepreneur peut alors exprimer de nouveaux concepts selon lui en relation avec son chiffre d'affaires : « le chiffre influence ma trésorerie et il m'en faudrait en ce moment pour que je puisse me lancer dans de nouvelles activités, parce qu'aujourd'hui je n'en ai pas les moyens ». Sur la première feuille du cahier, le consultant aura alors inscrit les éléments suivants :



Le consultant relancera l'entretien avec une interrogation portant sur les facteurs susceptibles d'avoir une influence sur le CA ; par exemple, l'interviewé tiendra des propos du type : « la réputation de mon entreprise, la mienne en fait, me permet d'avoir de nouveaux contrats ... la publicité aussi parce que mon personnel est incité pour dire aux clients de parler de notre entreprise ... on explique aux clients qu'on est une jeune entreprise et s'ils sont contents de nos prestations, alors ils peuvent parler de nous ... vous savez, dans notre métier, le bouche à oreille compte beaucoup ». Cela donnera alors la représentation suivante :



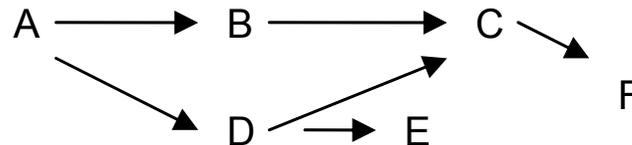
Cette relance systématique, lorsqu'elle n'est pas explicitement déjà faite par l'interviewé, permet de revenir sur chaque concept placé au centre des feuilles du carnet, mais plus largement sur tous les concepts énoncés par l'individu. Il ne nous est jamais arrivé (mais cela est tout à fait possible), que des même facteurs ne soient pas énoncés à plusieurs reprises sur différentes pages, résultat qui permet alors de relier celles-ci. Les relances doivent être administrées avec pondération par le consultant, c'est-à-dire sans acharnement à recueillir les facteurs influençant (ou influencés par) un concept préalablement énoncé. L'expérience aide à « sentir » les limites de l'exercice, et il faut cesser la relance sur un concept lorsque le sujet semble en difficulté, cela pour, d'une part, ne pas couper la dynamique de l'entretien et, d'autre part, ne pas recevoir le fruit d'une créativité là où une vision est attendue. Ce risque existe, qu'il s'agit de minimiser sans croire pouvoir totalement l'évincer.

② Lors de la phase de tracé du concept, le consultant trace la carte à partir des notes prises lors de l'entretien, à l'aide d'un logiciel dédié si possible. Ce dernier n'est pas indispensable, mais il apporte du confort, notamment parce qu'il permet d'utiliser des calques, c'est-à-dire des écrans où sont isolés un certain nombre de concepts alors que les autres sont masqués. Cette pratique est très utile lors de la phase d'analyse. Un logiciel offre aussi un autre avantage en apparence modeste mais au combien pratique, celui de lier dynamiquement les concepts, si bien que, lorsque pour des raisons de lisibilité de la carte, l'utilisateur déplace sur l'écran un concept, l'ensemble de ses liens suivent (avec un logiciel de dessin, il faudrait, lien par lien, déplacer les flèches tracées). Le logiciel *Decision Explorer* peut être téléchargé en version d'évaluation sur le site de l'éditeur, *Banxia Software* (<http://www.banxia.com>).

Selon l'objectif de la démarche, l'enregistrement effectué lors de l'entretien est écouté car des liens ou des concepts ont pu échapper à la prise de notes (indispensable dans le cadre d'une recherche, dans certain cadres de conseil, cette outillage peut être relativisé, mais jamais automatiquement exclu). Evidemment, sur ces liens, aucune relance n'a pu être formulée.

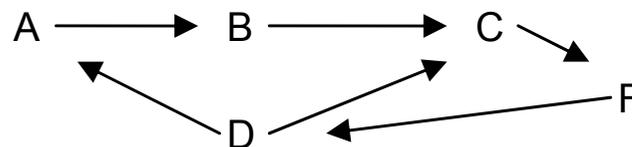
③ La phase de pré-analyse consiste à s'imprégner de la carte, qui est une forme possible de retranscription de la vision stratégique de l'entrepreneur. L'analyse n'est pas la même selon que le travail est une recherche scientifique ou une démarche de consultant. On s'intéresse ici à cette dernière, laquelle emprunte évidemment à la première, notamment lorsqu'elle combine une analyse issue de la théorie des graphes à une interprétation qualitative¹⁵⁴. Les éléments clés de l'analyse d'une carte reposent sur une série d'examen, dont on trouvera les principaux ci-après :

- L'examen des facteurs influençant et des facteurs influencés : les premiers (nommés également intrants) sont des explications permettant d'atteindre les seconds (les extrants). Les extrants sont des conséquences à atteindre ou à éviter. On isolera les extrants n'exerçant aucune influence, ainsi que les intrants n'en subissant aucune. Dans l'extrait de carte suivant, A est un intrant ne subissant aucune influence, F et E sont des extrants n'en exerçant aucune. Plus on remonte vers A, plus on identifie des leviers d'actions sur les facteurs aval. Plus on se dirige vers F et E, plus les finalités se précisent.

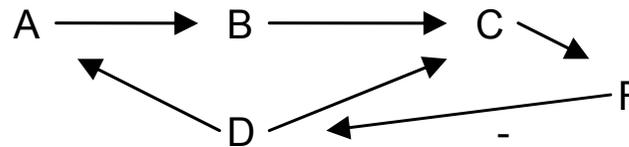


Ce raisonnement doit toutefois être pondéré et mené avec prudence, car il ne suffit pas de repérer les facteurs n'exerçant aucune influence pour les considérer comme des fins en soi, ni non plus de sélectionner les facteurs non influencés pour croire en leur capacité à déclencher la dynamique du système tout entier. La méthode déployée pour tracer la carte n'est pas neutre et le matériel est relatif à l'univers cognitif d'un individu sur un objet circonscrit. L'intérêt est ailleurs, comme le détaillera la phase de réflexion.

- L'analyse des boucles. Il s'agit d'une relation circulaire entre concepts :



Ici, une boucle est identifiable (A, B, C, F, D, A). Les spécialistes distinguent les boucles positives des boucles négatives. Les premières réfèrent à un chemin où, par exemple, chaque concept influence positivement le suivant (*a priori*, plus de A provoque plus de B). En présence d'un lien négatif, et plus généralement d'un nombre impair de liens négatifs dans une boucle, celle-ci est dite négative. Une boucle positive amplifie la dynamique du système, alors que la boucle négative la freine, comme c'est le cas dans l'exemple suivant :



- La mesure de la centralité des concepts. Au sein d'une carte, les facteurs les plus centraux peuvent être identifiés selon différents protocoles si l'on se réfère aux travaux des sociologues¹⁵⁵ : au nombre de liens les unissant aux autres, à leur proximité avec les autres concepts, au fait qu'ils constituent un passage obligé pour beaucoup de chemins du réseau de concepts. Les calculs afférents sont tirés de la théorie des graphes, laquelle est également utilisée en prospective dans les matrices d'impacts croisés. Le logiciel *Decision Explorer* pondère les concepts en se basant sur l'indice de Jacquard. Un calcul de ce type peut s'effectuer de la façon suivante : chaque lien direct d'un concept vaut 1 point, les liens attachés au plus proches concepts sont ensuite pondérés de 1/2 point, les suivants de 1/3 etc. cela jusqu'au 7^e niveau de relations par exemple. Dans l'exemple précédent, C a un poids de 4,5 points [soit (3 x 1) + (3 x 1/2)], A un poids de 3,83 [soit (2 x 1) + (3 x 1/2) + (1 x 1/3)].

L'expérience montre que les concepts centraux ont effectivement un rôle important dans la vision des individus rencontrés.

- L'analyse par regroupement (*cluster analysis*), qui consiste à isoler des ensembles de concepts, en fonction de leur proximité ou de leur interconnexion. *Decision Explorer* en offre des variantes, mais qui nous semblent davantage destinées au chercheur se chargeant alors d'interpréter le matériau ainsi fourni par le logiciel.

Outre ces analyses, les cartes “ parlent ” et un utilisateur expérimenté ne peut se défaire d'une analyse personnelle, laquelle va être confrontée à celle de son interlocuteur, comme on va le voir au cours de la phase suivante.

④ La phase de validation se déroule idéalement deux jours après la phase d'exploration. La carte tracée est soumise à l'entrepreneur. Elle est reproduite au format A3 et confiée, ainsi qu'un crayon surligneur, à l'entrepreneur. Le consultant s'équipe du même matériel et, verbalement, explicite à son interlocuteur les concepts et les chemins reliant ces derniers. Par exemple, imaginons le dialogue suivant :

- « il y a deux jours, lors de notre rencontre, vous m'avez signifié inciter les salariés, dans leur contact avec la clientèle, à solliciter celle-ci pour qu'elle joue un rôle de prescription, en ce sens que le bouche à oreille est important pour vos affaires... »

- « exact », le consultant montre alors le concept sur la carte de l'entrepreneur, et lui propose, comme lui, de surligner ce concept, ainsi que le lien vers le concept « bouche à oreille », y compris ce dernier.

Les explications permettent d'ajuster l'interprétation faite du concept, de s'accorder sur les liens, bref, d'explicitier les triplets concept-lien-concept, voire un chemin plus long. L'entrepreneur peut intervenir pour préciser son acception du concept, voire revenir sur la nature du lien, proposer d'autres concepts, intermédiaires ou complémentaires. Les amendements suggérés sont alors écrits sur les cartes. Il est facile d'imaginer qu'avec ce procédé, d'une part, l'entrepreneur comprend que le graphique représente son énoncé discursif et relatif à sa vision de ses affaires et, que d'autre part, le consultant est désormais bien équipé (ce que permettait déjà la phase de pré-analyse) pour appréhender cette vision. Si l'on s'accorde à reconnaître que la stratégie des entreprises naissantes, jeunes ou TPE voire PME, est en grande partie dans la tête de celui qui la dirige, alors ce préalable consistant à recueillir cette vision est incontournable.

⑥ La validation précédente a déjà en partie permis d'entamer la phase de discussion. Après s'être placé dans le référentiel de l'individu, le consultant peut exprimer les éléments qui lui semblent, d'une part, bien travaillés dans la vision de l'entrepreneur et ceux, d'autre part, oubliés. Le modèle de vision stratégique développé dans cet ouvrage peut être utilement mobilisé pour repérer les manques éventuels, et plus généralement comme une grille de lecture permettant d'évaluer les lignes de forces et de faiblesses de la stratégie adoptée, et finalement orienter une discussion destinée à aider l'entrepreneur à mettre au point sa vision stratégique. Par exemple, une carte cognitive où les salariés ne sont jamais cités conduira à discuter du positionnement de l'entrepreneur vis-à-vis de ses salariés et de la politique correspondante, dans la ligne de nos développements antérieurs sur la conduite à tenir vis-à-vis des parties prenantes

Désormais, le consultant apporte son expertise après avoir “ écouté, retranscrit et vu ” la vision de l'entrepreneur. Il n'est pas déraisonnable de considérer que le consultant et l'entrepreneur “ voient ”, grâce au graphique, les aspects à travailler. La carte possède, selon Michel Audet, un caractère émancipatoire, c'est-à-dire qu'elle reflète une vision sur laquelle il devient possible de réagir et de travailler¹⁵⁶. Cette réflexivité devient exprimable grâce à la visualisation des concepts et des différents chemins les reliant. Selon cet auteur, en effet : « Une fois construite, si la carte est soumise au sujet, celui-ci peut y voir des éléments auxquels il n'avait pas songé, notamment des sentiers qui font apparaître des liens indirects entre différents concepts, liens dont le sujet n'avait, au mieux, qu'une conscience pratique. L'examen d'une carte cognitive dressée à partir de ses propres indications peut conduire un sujet à proposer des modifications, à faire évoluer sa pensée plus rapidement et dans des directions que, sans la construction et l'utilisation d'une carte cognitive, il n'aurait peut-être pas songé à prendre. Envisagée sous cet angle, la cartographie cognitive facilite le passage de la conscience pratique à la conscience discursive et, en conséquence, l'examen par un sujet de ce qu'il tient pour acquis, de l'allant de soi qui régit un très grand nombre de ses pratiques quotidiennes. La cartographie cognitive rend alors possible une sorte de thérapie qui peut être auto-administrée ou, plus souvent, prendre la forme d'un dialogue avec un chercheur qui devient pour ainsi dire maïeuticien »¹⁵⁷.

⑦ La phase d'observation consiste à investir le site, à rencontrer les autres acteurs avec une double finalité : le consultant amende sa représentation par les interactions alors provoquées, appréhende le contexte au sein duquel la phase suivante (dite “ d'action ”) est susceptible de se projeter, et cela en dehors de ce qu'a pu lui livrer la vision de l'entrepreneur. La phase d'observation garantit la sincérité de cette dernière (constatation du fait que ce qui a été dit correspond dans une certaine mesure à ce qui

est) ou, en cas de fort décalage, c'est-à-dire lorsque la vision de l'entrepreneur n'est en rien congruente avec le réel sur lequel il s'est pourtant exprimé, révèle l'urgence à rectifier le lien entre la représentation de l'entrepreneur et son environnement (c'est-à-dire, pour reprendre notre cadre théorique du phénomène entrepreneurial présenté en première partie, le lien entre le " C " et le " S " du modèle $PhE = f[(C \times S \times P) \subset (E \times O)]$). Un exemple vécu par nous nous fait souvenir d'une situation semblable, où le dirigeant interviewé aurait sans aucun doute été évincé de son poste (actionnaire minoritaire), s'il n'avait pas pris conscience de ce décalage, pour ensuite amender sa stratégie.

La phase d'observation participe enfin à la précaution méthodologique importante dans un protocole de recherche, mais également nécessaire dans une approche de consultant, celle de la multiangulation ou de la triangulation des données, un des moyens essentiels pour s'assurer d'un minimum de validité des résultats obtenus dans les études de type qualitatif.

⑧ La phase finale d'action dépend du mandat négocié par le consultant. Si la démarche ne s'arrête pas à la phase précédente (l'apport est déjà très probant pour l'acteur), deux perspectives se dessinent alors :

La première envisage les actions correctrices ou complémentaires. Par exemple, s'il s'avère qu'une réelle politique des ressources humaines est nécessaire alors qu'elle n'est pas encore en place, faute, pour l'entrepreneur, soit d'en avoir eu conscience, soit d'en mesurer l'utilité, le consultant a en charge de sensibiliser son client. L'encadré ci-après (encadré 45) présente une expérience où le dirigeant d'une jeune entreprise a été sensibilisé au besoin de recourir à un minimum de dispositif de contrôle pour piloter son organisation. Cet exemple montre qu'il existe des possibilités de variantes de la méthode pour, finalement, que chacun construise le scénario répondant le mieux aux situations

particulières qu'il a à traiter, la méthode présentée ici devant être considérée comme un cadre général aménageable.

La seconde est une suite logique de la première, puisque selon son mandat, le consultant aura ou non la charge d'aller plus loin dans sa démarche (la cartographie étant alors qu'une étape au sein d'une ingénierie plus large), en multipliant les analyses et en faisant instaurer les dispositifs qu'il serait amené (lui et/ou ses collaborateurs) à mettre en œuvre.

ENCADRE 45. Un exemple de carte cognitive aménagée dans le cadre d'une sensibilisation du créateur d'entreprise à la nécessité de contrôler son affaire

L'objectif de cette expérience était de sensibiliser le dirigeant d'une jeune entreprise à l'utilité des dispositifs de contrôle pour piloter l'organisation impulsée. Cette expérience a été plusieurs fois réitérée, selon une démarche s'approchant aujourd'hui davantage des propositions de ce manuel que de la version originale publiée dans la référence citée en bibliographie.

Après la validation de la carte, une phase de tri consista à présenter au créateur l'ensemble des concepts, sous la forme d'une liste, pour lui demander de les hiérarchiser. Au moyen d'une somme de 100 points à distribuer, l'interviewé est informé qu'à un extrême il peut considérer chaque facteur d'égale importance (si la carte devait comporter 100 concepts, alors chacun d'entre eux recevrait 1 point) ou qu'à un autre extrême, il peut affecter les 100 points à un seul concept, en raison de sa priorité écrasante (ces deux cas ne se sont jamais produits dans nos expériences). Suite à cette hiérarchisation, une autre phase, de sensibilisation, consiste à interroger l'entrepreneur sur la façon dont les facteurs qu'il juge les plus importants pour la réussite de son entreprise sont contrôlés, voire maîtrisés. Autrement dit, comment contrôle-t-il ces facteurs (ou leur évolution) ou vérifie-t-il leur maîtrise ? Il s'agit ici davantage de constater l'existence d'outils simples de pilotage, plutôt que de dispositifs lourds de contrôle dont une jeune organisation n'a guère besoin. L'entrepreneur constate alors, éventuellement et dans la plupart des cas,

qu'aucun dispositif n'est en place, alors qu'il juge les facteurs retenus comme cruciaux pour sa réussite. Le consultant ou le chercheur se servent alors de cette prise de conscience pour sensibiliser le créateur, à partir de son référentiel et selon les facteurs jugés importants par lui (ce qui appelle parfois discussion), au besoin de contrôler son degré de maîtrise de ces facteurs et de leur évolution. La sensibilisation la plus spectaculaire s'est manifestée avec un entrepreneur considérant l'image de son entreprise comme le facteur de loin le plus important (50 points). L'individu avait alors été interrogé comme suit :

- " vous considérez ainsi l'image de votre entreprise comme très importante ? "
- " effectivement "
- " de loin puisque vous lui affectez 50 points alors que le facteur suivant n'en reçoit que 10 "
- " oui "
- " pouvez-vous m'affirmer qu'aujourd'hui l'image de votre entreprise est bonne ? "
- " ...affirmer ? non, pas vraiment... "
- " pas vraiment... est-ce à dire que vous ne disposez pas d'une procédure permettant de savoir si votre image s'améliore ou se ternit ? Avez-vous vérifié que cette image est maîtrisée ? ... "
- " ...je discute comme ça parfois avec des clients... mais non... "
- " vous êtes bien en train de me dire que le facteur de loin le plus important pour la réussite de votre affaire n'est pas contrôlé ? "
- " je dois en faire le constat. Mais comment faire ? "

A l'issue de cette démarche, l'entrepreneur est non seulement sensibilisé au besoin de contrôler l'évolution de ses facteurs clés de succès et de ses facteurs stratégiques de risque (le consultant peut également intervenir dans la légitimité de ce qui est finalement érigé en FCS et FSR), mais il est disposé à mettre en place les procédures afférentes...

Source : d'après T. Verstraete : « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise », *Revue Internationale PME*, 1997, vol.10, n°1

Le lecteur intéressé par d'autres variantes ou exemples d'utilisation de la méthode se reportera à des travaux supplémentaires, parmi lesquels on peut citer une expérience la combinant avec la méthode du groupe nominal, présentée au chapitre 5, pour étudier la problématique des exportations d'une PME œuvrant dans le secteur de la métallurgie¹⁵⁸ ; ou encore, dans la mise au point d'une méthode à visée prospective¹⁵⁹. Un ouvrage coordonné par Pierre Cossette¹⁶⁰ fournit en outre des cadres opératoires déployés par des auteurs renommés dans ce domaine, tout comme l'ouvrage dirigé par Anne Huff¹⁶¹.

Au fil de ces lectures, on constatera que la pertinence de la cartographie cognitive en tant qu'outil dépasse le cadre des jeunes entreprises et peut servir des acteurs à tout stade de développement de leur firme. L'entrepreneur devenant stratège peut à tout moment solliciter son utilisation, et pour cela trouver les consultants ou les chercheurs compétents, lesquels eux-mêmes ont tout intérêt à suivre la formation correspondante.

3. CONTROLER LE DEVELOPPEMENT DE SON ENTREPRISE

Sans prétendre couvrir ici un thème qui mériterait à lui seul un ouvrage tout entier, on se limitera à sensibiliser le créateur d'entreprise à un certain nombre de problèmes liés à la croissance, s'il souhaite, comme un grand nombre de jeunes entrepreneurs, voir son entreprise se développer. Chacun sait, à ce sujet, que la croissance, même si elle est désirée, représente une source d'inquiétudes, dans la mesure où elle est associée à toutes sortes de dangers, bien réels, lorsqu'elle n'est pas maîtrisée. D'où l'association, en elle-même paradoxale, des deux termes « développement » et « contrôle » contenus dans le titre de cette section. C'est pourtant vers une maîtrise simultanée de ces deux dimensions que

le jeune entrepreneur doit tendre, et à laquelle les développements ci-après souhaitent contribuer, en mettant l'accent sur deux points importants.

Le premier insiste sur la prise de conscience des étapes jalonnant l'évolution d'une organisation, dont chacune pose son lot de difficultés, auxquelles il vaut mieux être préparé. Les travaux exploitant la métaphore du cycle de vie des organisations répondent à cette préoccupation, et ont été déjà évoqués dans la première partie de cet ouvrage quand a été traitée la question du devenir des entreprises nouvellement créées. Nous en reprendrons ici deux exemples plus en détail, chacun apportant sa contribution de questions pertinentes à se poser si l'on souhaite que son entreprise franchisse sans encombre ses différentes phases de développement (3.1).

Le deuxième souhaite attirer l'attention du dirigeant sur le fait que s'il veut gérer sans danger la croissance de sa jeune entreprise, il vaut mieux pour lui connaître les bases de la stratégie, discipline qui est assez proche de l'entrepreneuriat, comme on l'a déjà souligné au cours de cet ouvrage. Les raisonnements de type stratégique étaient, par ailleurs, déjà très présents dans les développements qui ont précédé ce chapitre, notamment dans ceux consacrés à la vision entrepreneuriale, envisagée comme une série de positionnements de l'entreprise nouvellement créée vis-à-vis des multiples contextes qui l'entourent. Mais ici, l'intérêt de la démarche stratégique sera montré dans une optique du développement de la firme, et non de sa création, comme cela a été plutôt le cas au cours du quatrième chapitre. Quelques fondamentaux seront exposés à cet effet, mais le lecteur devinera que l'acquisition de compétences réelles de stratégie nécessite, outre l'expérience, la consultation de manuels dédiés et souvent le suivi d'une formation spécialisée (3.2).

3.1. Les enseignements de la théorie du cycle de vie des organisations

La métaphore du cycle de vie appliquée à la firme n'est pas récente. Inspirées de la proposition de l'économiste Alfred Marshall, les théories des organisations ont repris l'idée d'un objet d'étude subissant les joies et les affres du temps qui passe, même si celui-ci peut passer de façon très relative pour certaines d'entre elles (une entreprise centenaire peut se comporter comme une très jeune, alors qu'une dizaine d'années suffisent à d'autres pour s'engourdir...).

Le nombre de phases décrites par la littérature est variable, et les modèles inspirés de la métaphore du cycle de vie sont nombreux. Un certain nombre d'entre eux ont été évoqués au cours du chapitre trois de cet ouvrage, auquel on se reportera pour une rapide synthèse critique de ces travaux. Ici, on choisira de s'attarder quelque peu sur deux d'entre eux, dont l'ancienneté ne doit pas être vue par le lecteur comme un handicap, mais plutôt le signe, car ils sont toujours cités, qu'ils sont devenus en quelque sorte des archétypes de ce que la métaphore a pu amener comme éléments de réflexion au gestionnaire, à condition de la lire aujourd'hui avec le recul nécessaire.

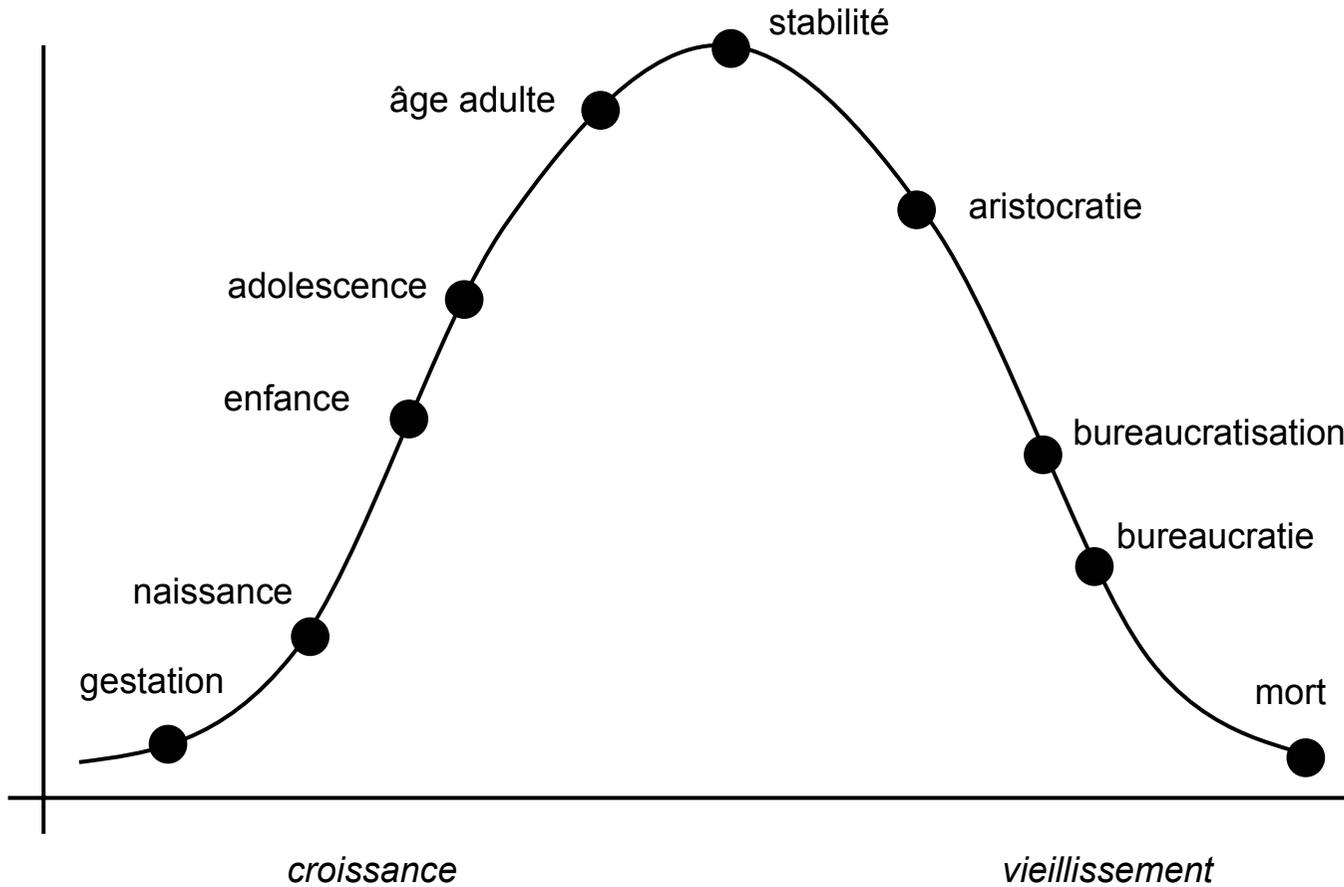
La modélisation en dix phases d'Ichak Adizes¹⁶².

Pour cet auteur, deux temps principaux risquent de marquer l'évolution d'une firme. Le premier est une trajectoire de croissance (elle-même divisée en un certain nombre de phases distinctes, comme on va le voir dans un instant). Cette trajectoire amène la firme à un stade de maturité où elle doit se maintenir le plus longtemps possible ; à défaut, et c'est le début du deuxième temps, elle meurt

prématurément ou glisse vers un vieillissement l'amenant vers la mort. Cela donne la représentation graphique de la figure 23.

Afin de retarder au maximum l'échéance de la partie descendante du schéma, l'organisation doit mettre en œuvre une série, variable selon les phases, de remèdes constituant, en quelque sorte, autant de cures de jeunesse. Les incidents de parcours sont inéluctables mais peuvent être mieux vécus, donc mieux passés, grâce à une politique de prévention. L'intérêt de la métaphore biologique réside ainsi dans le fait que l'entrepreneur, averti par avance des problématiques, voire des crises, susceptibles de se présenter lors de l'évolution de son organisation, est mieux armé pour affronter les difficultés et, ainsi, réussir sans encombre à la faire grandir.

Figure 23. Le cycle de vie de l'entreprise selon Ichak Adizes



Source : ADIZES I. Les cycles de vie de l'entreprise – diagnostic et thérapie, Les éditions d'organisation, 1981

Selon Ichak Adizes, l'essentiel des problèmes liés à l'évolution d'une firme découle de la relation entre deux facteurs : la flexibilité et le contrôle. Combiner ces deux facteurs et éviter que l'équilibre soit affecté permet de maintenir l'organisation à l'âge adulte. Encore faut-il parvenir à ce stade. Dans ce parcours, l'entreprise rencontre des problèmes. Certains d'entre eux sont normaux, d'autres anormaux. L'organisation devrait posséder les moyens de régler les premiers, alors que les seconds demandent souvent une intervention extérieure. Par exemple, la sous-capitalisation est un problème normal en ce sens que le développement des ventes entraîne la nécessité de couvrir certains postes (les stocks, les effets, etc.). Le besoin en fonds de roulement augmente et l'activité n'a pas encore permis de récolter les moyens de couvrir ce besoin. La solution consiste, en phase de démarrage du projet, à prévoir à la fois une gestion hebdomadaire du cashflow et des moyens de répondre correctement aux besoins financiers à mesure qu'ils se présentent (l'exercice de planification de la trésorerie vise, entre autres, à y répondre, par exemple en prévoyant les moments d'appels de fonds). Mais plus tard, lorsque la croissance est devenue rapide, la même sous-capitalisation peut revêtir un caractère quasi pathologique, et le recours à des financements extérieurs devient indispensable : comme tout traitement, il peut alors avoir des effets secondaires ou engendrer d'autres problèmes si ceux-ci n'ont pas été anticipés. Bref, si une sous-capitalisation peut apparaître comme un problème normal lors de la naissance de l'organisation (ce qui implique d'avoir anticiper les solutions à ce problème), elle devient anormale si elle se prolonge en phase d'enfance ou d'adolescence, et certains projets nécessitent à cet égard la réunion précoce de moyens financiers adéquats.

La phase d'adolescence d'une organisation est en principe douloureuse. Poursuivant la métaphore, on imagine les bouleversements tant physiques (l'organisation grandit) que psychologiques

(émancipations par rapport au fondateur) se produisant. Ichak Adizes identifie trois explications principales des difficultés du passage de l'enfance à l'adolescence :

❶ un problème de délégation de l'autorité : le fondateur, se comportant éventuellement en monarque, perd de sa superbe par rapport à une organisation devant gagner en autonomie. Les exigences minimales de contrôle afférentes s'appliquent d'ailleurs tout autant au créateur, qui aurait parfois tendance à considérer que les procédures valent pour les employés et non pour lui (pour un exemple, v. encadré 46). Une autre nécessité apparaît, celle de déléguer, ce qui revient à mettre en place les politiques fonctionnelles vues au cours du quatrième chapitre, et visant à optimiser les relations d'échange avec les catégories de parties prenantes. Le gain en taille acquis au cours des phases de croissance n'est pas sans incidence sur la structuration de l'entreprise, l'entrepreneur ne pouvant plus tout faire seul et, d'autre part, les employés, incapables de prendre des décisions lors des phases précédentes, ayant appris et devenant compétents dans un nombre croissant de domaines.

ENCADRE 46. Le vol des jeux vidéo

Dans le cadre d'une intervention dans une petite entreprise évoluant dans le domaine de la vente de jeux vidéo, la gestion des stocks faisait apparaître de grosses lacunes. Des vols grevaient généreusement les marges... Après la mise en place d'une procédure plus rigoureuse, ainsi " l'interpellation " de deux salariés indécents, il fallut malheureusement constater la persistance du " délit ", les investigations ayant fait révéler que le dirigeant lui-même " tapait " dans le stock, au motif que, en vertu de l'adoption du statut d'entreprise individuelle, tout dans l'entreprise était à lui. Outre les problèmes légaux posés par une telle conduite, il a été difficile de convaincre ce dirigeant qu'une telle pratique avait un effet désastreux sur le comportement

de ses salariés, et qu'il devait se montrer, en la matière, irréprochable, c'est-à-dire, en fait, montrer l'exemple...

② un problème de changement de leadership : les entreprises à fort potentiel de croissance, appelées gazelles¹⁶³, ont un fort besoin de structuration, rendant rapidement inéluctable l'embauche d'un manager, si celui-ci ne l'a pas été dès le démarrage de l'affaire. Selon l'auteur, il convient de passer d'un stade entrepreneurial à un stade managérial (les deux n'étant pas antinomiques), et c'est en ce sens qu'il parle de changement de leadership. Le passage d'une phase de création à une phase de direction confère aux procédures une autorité que la formalisation renforce. A défaut de recruter, l'appel à un cabinet de consultants peut résoudre provisoirement le problème, mais la carte de la complémentarité entre créateur et manager devient indispensable si la croissance se renforce.

③ une modification des objectifs : la formalisation évoquée plus haut rend plus claire la définition des objectifs et plus visibles les buts à atteindre. Si le chiffre d'affaires reste une préoccupation, les investisseurs s'intéressent davantage à la rentabilité, et c'est ainsi qu'une redéfinition des objectifs peut conduire à quatre types de conflits.

Le premier oppose les nouveaux arrivants aux anciens, lesquels sont parfois présents dans l'entreprise depuis son origine. C'est principalement les avantages conférés aux seconds, au seul motif de leur arrivée antérieure, que contestent les premiers. En fait, alors que les résultats financiers deviennent une préoccupation première, les nouveaux arrivants attendent que leur participation à leur atteinte devienne un critère prévalant sur l'ancienneté.

Le deuxième conflit oppose le fondateur (ou les fondateurs) aux managers (ou aux managers) recrutés dans le but de participer à la mise en place d'une structure plus formelle et à l'instauration des politiques fonctionnelles. Une crise peut surgir lorsque ce conflit conduit le manager à faire, en quelque sorte, alliance avec le conseil d'administration contre l'entrepreneur non disposé à mettre dans l'organisation la rigueur qu'appelle, *a minima*, la nouvelle doctrine de gestion. Evidemment, l'auteur ne prétend pas que la venue de cette crise est inéluctable, mais son propos ne renvoie pas pour autant à une caricature, et il vaut mieux être prévenu de cette difficulté, pouvant ici être considérée comme "anormale", alors que d'autres difficultés peuvent être admises comme "normales" en phase d'adolescence...

Le troisième conflit relève d'une émancipation souhaitée par l'organisation mais refusée par le fondateur. L'organisation grandissant développe des compétences la rendant apte à gérer les problèmes sans l'intervention de l'entrepreneur. Cela ne veut pas dire, pour reprendre notre approche développée lors d'un précédent chapitre, que la symbiose liant les deux est rompue, mais elle change de nature. Le risque majeur serait qu'elle en change trop, c'est-à-dire qu'elle vienne à sombrer dans le commensalisme, voire dans le parasitisme. Il semblerait que lorsqu'une symbiose correcte est préservée, les résultats soient de meilleure qualité, grâce, en fait, à une relation soigneusement entretenue et dont toutes les parties prenantes bénéficient.

Le quatrième conflit naît de l'ambiguïté des objectifs. Certes ils doivent devenir plus clairs, mais les enjeux personnels s'entremêlent parfois avec les objectifs collectifs. L'entrepreneur lui-même doit désormais reconnaître que les objectifs organisationnels doivent primer sur ses propres objectifs.

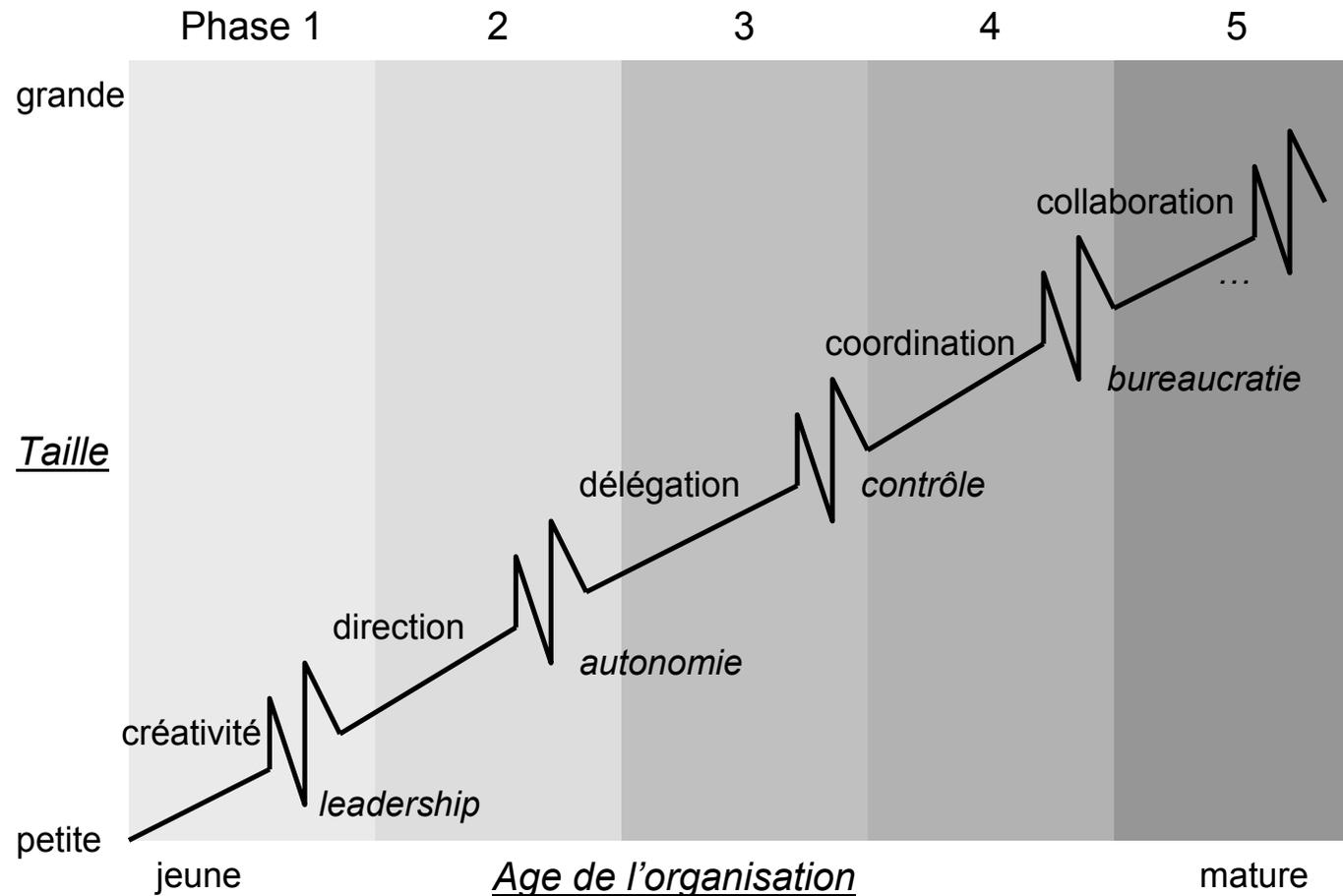
Ainsi, le passage réussi de la phase d'adolescence conduit, selon Ichak Adizes, l'entreprise à l'âge adulte, puis à une phase de stabilité s'exprimant par un équilibre entre le contrôle et la flexibilité. Le modèle reste pertinent aujourd'hui, à l'exception d'un point. L'auteur considère en effet que chaque phase donne une priorité, variable selon les cas, à la production, à l'administration, à l'entreprise ou plutôt à " l'entreprendre ", à l'intégration etc. Par exemple, lors de la naissance de l'entreprise, la priorité est à l'entreprendre, alors que lors de la première enfance, il s'agit avant de produire ce qui a été produit. En phase de démarrage, les deux priorités sont d'égale importance, alors qu'en phase d'adolescence la nécessité de mettre en place une administration (en fait une organisation mieux administrée) rend la production moins importante. Evidemment tout est important mais les priorités seraient, selon l'auteur, différentes. En particulier, selon lui, la phase de maturité ne serait pas fortement marquée par la préservation d'une forte dimension entrepreneuriale. A cet égard, la vision des choses a sensiblement changé tant d'un point de vue académique que pratique. On s'accorde aujourd'hui en effet à reconnaître qu'un facteur important de compétitivité réside dans la préservation de la dimension entrepreneuriale, quelle que soit la phase au cours de laquelle se trouve l'entreprise, et les propos de l'auteur seraient réfutés par bien des contextes contemporains montrant à quel point l'avantage compétitif dépend de la capacité à déployer des stratégies entrepreneuriales. Malgré tout, le modèle présenté garde tout son intérêt si l'on souhaite non seulement comprendre les problématiques susceptibles de se présenter lors de l'évolution de l'organisation, mais également imaginer les thérapies possibles.

La modélisation en cinq phases de Larry Greiner¹⁶⁴.

Ce modèle, déjà cité au cours de la première partie de l'ouvrage, reste sans doute le plus emblématique parmi les tentatives de représentation des différentes phases de la vie d'une firme. Celles-ci, au nombre de cinq, sont soumises à la triple contingence de l'âge, de la taille (lesquelles sont supposées corrélées), et du taux de croissance du secteur, qui exerce une influence sur l'inclinaison de la trajectoire d'ensemble du schéma. Celui-ci, très connu, montre des lignes droites qui symbolisent les trajets successifs que suit l'organisation, ainsi que des lignes brisées qui montrent chacune une crise (ou, selon l'auteur, une "révolution") devant être surmontée pour accéder à la phase suivante d'évolution.

Comme l'ensemble des modèles d'évolution de la firme, le schéma (figure 23) ne prétend pas répondre aux problématiques singulières pouvant survenir dans une organisation donnée. La modélisation en cinq phases proposée ici se limite à relever les styles managériaux qui devraient dominer au cours de chacune des phases d'évolution, ainsi que les principaux problèmes susceptibles de jaloner cette progression.

Figure 23. Le cycle de vie de l'entreprise selon Larry Greiner (1972)



Source : L.E. Greiner, (1972). " Evolution and revolution as organizations grow ", *Harvard Business Review*, july-august

La première phase est créative et l'énergie du fondateur est au service du lancement d'un produit ou d'un service et de la création du marché correspondant, c'est-à-dire la réalisation du chiffre d'affaires. La communication est essentiellement informelle. Le système de rémunération relève davantage de la promesse de gains futurs que de la récompense immédiate des efforts fournis. Les décisions répondent aux attentes du marché. Le développement de l'affaire rend nécessaire une rationalisation de l'organisation, et donc un minimum de structuration, et cela d'autant plus que le fondateur tend à être submergé par les tâches devant être accomplies. La venue d'un gestionnaire provoque une crise appelée de leadership, en ce sens que le fondateur peine à laisser un autre faire ce qu'il faisait auparavant lui-même ou à autoriser, en s'y pliant lui-même, la mise en place de procédures managériales efficaces. L'accord entre l'entrepreneur et le manager serait une condition du passage réussi de cette crise, permettant l'accès à la phase suivante d'évolution par direction. Celle-ci consacre la rigueur dans la gestion, autorisant la mise en œuvre des politiques fonctionnelles et des systèmes de gestion correspondants, instaurée avec l'aide du manager, mais qui va se heurter à son tour à une crise dite d'autonomie. Cette dernière témoigne d'un malaise croissant des subordonnés, écrasés sous le poids de systèmes de gestion centralisateurs et d'une hiérarchie trop rigide. Le passage de cette crise nécessite une délégation de la part des dirigeants, ainsi qu'un apprentissage de la prise de décision de la part des subordonnés. La délégation conduit à une nouvelle phase d'évolution. La structure se décentralise, les employés sont responsabilisés et leur degré d'autonomie leur permet désormais d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés. En contrepartie, la direction ressent une perte de contrôle et constate que les services prennent pour suivre des objectifs personnels au détriment des objectifs collectifs. Autrement dit, un besoin de coordination se fait sentir et la crise correspondante appelle une collaboration plus marquée. Le danger réside alors une sophistication exacerbée des

systèmes et procédures de gestion, menant à une bureaucratie face à laquelle une quête et un désir de flexibilité permettent une nouvelle évolution par collaboration. Les solutions consistent alors et enfin à créer des équipes de résolution de problèmes, un recours éventuel à des structures de type matriciel, un management plus participatif, etc.

Larry Greiner propose donc à l'entrepreneur d'anticiper l'évolution de son organisation, et de l'envisager comme devant être nécessairement et périodiquement ponctuée par des périodes de revitalisation. Nous pensons que celles-ci peuvent être qualifiées d'entrepreneuriales, rejoignant ainsi les points de vue de Michael Masuch¹⁶⁵, John Aplin et Richard Cosier¹⁶⁶, ou encore Danny Miller et Peter Friesen¹⁶⁷, pour qui l'évolution d'une firme doit faire alterner des phases entrepreneuriales (parfois appelées de " revitalisation ") et créatives avec des phases de maintenance ou de formalisation visant une plus grande stabilité. Les stratégies entrepreneuriales, dont nous verrons quelques aspects dans les derniers développements de ce chapitre, s'inscrivent dans cette perspective.

Avant de les aborder, nous terminons ces quelques propos en conseillant au lecteur de compléter sa connaissance du cycle de vie par la consultation de deux contributions déjà citées en début d'ouvrage. Il s'agit du modèle très complet d'évolution en cinq stades présenté par Neil Churchill et Virginia Lewis¹⁶⁸, ainsi que de l'ouvrage d'Yvon Gasse et Camille Carrier¹⁶⁹, dans lequel le lecteur trouvera l'analyse de divers modèles d'évolution que nous n'avons pu rappeler ici. Dans la même veine, Alain Desreumaux présente une excellente synthèse des modèles métamorphiques dans un ouvrage n'ayant pas trouvé son équivalent dans la littérature récente en gestion¹⁷⁰.

3.2. L'entrepreneur stratège

Comme nous l'avons dit en introduction de cette section, les propos ci-après ne peuvent remplacer la consultation de manuels spécialisés, qui reste irremplaçable pour qui veut se révéler en tant que stratège. Mais ils sont là précisément pour inciter le lecteur à cette démarche, voire si le lecteur exerce le métier de conseil, suivre une formation, lorsque le besoin se fera sentir, pour compléter ses compétences.

La stratégie, terme emprunté aux militaires, fait ici référence à la réflexion, aux attitudes, aux méthodes et aux outils utiles à la prise de décision stratégique et à la mise en œuvre de celle-ci, l'objectif étant de conduire l'organisation là où elle veut aller, en prenant au passage un avantage sur les " adversaires " (dénommé en gestion " avantage concurrentiel ").

Une décision stratégique se distingue d'une décision opérationnelle par le poids qu'elle peut avoir sur le devenir de l'organisation, qu'elle engage généralement durablement. S'il est parfois difficile d'opérer strictement cette délimitation, car une décision *a priori* opérationnelle peut finalement s'avérer avoir des implications durables, le bon sens autorise une classification approximative dont le résultat servira l'attribution des responsabilités. En effet, la prise d'une décision stratégique est normalement réservée à la direction et un employé n'y a pas accès, sauf accord explicite de sa hiérarchie. Le temps, en outre, n'est pas sans effet sur le caractère stratégique ou non d'une décision. Ainsi, l'embauche d'un premier salarié est stratégique pour la jeune entreprise (*cf.* l'effet de grossissement évoqué en début de chapitre), alors qu'elle est opérationnelle dans une grande entreprise sauf, toutefois, s'il s'agit d'embaucher un dirigeant. Cette classification sert également la construction du système d'information, puisque certaines décisions opérationnelles peuvent être programmées sans

intervention humaine directe (par exemple, le système informatique génère la commande d'un produit dès que le stock passe en dessous du seuil minimum à posséder), là où le stratégique nécessite le regard d'un décideur. La dimension stratégique rejoint la dimension opérationnelle à travers le processus de déclinaison stratégique, dont les politiques fonctionnelles constituent la manifestation la plus visible. Cette vision appelée *top-down* (du sommet à la base de l'organisation) par les spécialistes croise une vision *bottom-up* (de la base de l'organisation à son sommet), témoignant de l'influence de l'ensemble des acteurs d'une organisation sur la stratégie finalement construite. Autrement dit, si les décisions stratégiques sont prises par la direction, celle-ci gagne à tenir compte des informations remontant des opérationnels en prise directe avec le terrain et porteurs d'éléments collectés dans le quotidien.

L'appréhension du management stratégique passe par l'étude de certaines dimensions avec lesquelles le stratège doit se sentir à l'aise. Le tableau suivant regroupe quelques-unes de ces dimensions, irréductibles les unes aux autres mais indissociables dans une activité stratégique complète¹⁷¹ :

Tableau 13. Les principales dimensions du management stratégique

| | |
|-----------------------------|---|
| La réflexion stratégique | Formulation et formation de la stratégie |
| Les niveaux d'analyse | Macro et micro |
| Les niveaux de stratégie | Primaire (ou d'entreprise), secondaire (ou d'activité), fonctionnel (structure) |
| Les types de stratégie | Les stratégies de cycle, les stratégies génériques, les stratégies de développement |
| Les démarches et les outils | D'essence heuristique ou d'essence analytique |

➤ La réflexion stratégique suppose que l'entrepreneur s'élève au dessus du quotidien pour consacrer du temps à un exercice consistant à véritablement se questionner sur l'avenir de son organisation. Dans les grandes firmes managériales, la formulation, c'est-à-dire l'explicitation discursive du futur désiré (but, objectifs, ambition, etc.), est obligatoirement transmise aux membres du Conseil d'Administration, qui questionneront la Direction Générale avant d'approuver et de s'engager. Mais dans une petite entreprise, le consultant le sait bien, la stratégie est " dans la tête " du dirigeant et rarement écrite quelque part. Ce dernier a d'ailleurs parfois bien du mal à formuler ne serait-ce que verbalement cette stratégie. Implicitement présente plus qu'explicitement formulée, elle est d'ailleurs parfois tout simplement absente. Le dirigeant noyé par les problèmes du quotidien, l'avenir n'est plus " regardé ", et l'égarement guette alors l'organisation, d'où dans ce cas la nécessité de formuler au plus vite une stratégie. La formulation de la stratégie consiste, d'une part, à s'interroger sur l'avenir de son organisation (et donc, pour l'entrepreneur, aussi sur son propre avenir dans cette organisation), autant en termes de positionnements que de configuration organisationnelle (thèmes étudiés au cours du quatrième chapitre) et, d'autre part, à évaluer les ressources nécessaires pour réaliser cette stratégie. La formulation, dans sa forme la plus aboutie, donne lieu à la rédaction d'un plan d'actions, voire mieux, d'un plan d'affaires.

La formation de la stratégie correspond à sa mise en œuvre. C'est le management stratégique de tous les jours, c'est-à-dire le lien entre les aspirations génériques et les actions à mener pour faire en sorte que la mise en œuvre soit correctement effectuée. Autrement dit, la formation concerne la réunion, l'allocation et la coordination effectives des moyens pour atteindre ce futur selon une planification dont le plan d'affaires rend compte.

Tant pour la formulation que pour la formation, des outils et des démarches sont disponibles et exposés dans la littérature spécialisée.

➤ Les niveaux d'analyse ont été présentés au cours du même chapitre précédent.. Rappelons qu'une analyse au niveau macro scrute l'évolution des contextes généraux susceptibles d'influer sur le devenir des affaires (contextes socio-démographique, institutionnel, culturel, technologique, etc.). L'analyse micro-environnementale, pour sa part, comporte l'étude des domaines d'affaires ou des secteurs d'activité, de la concurrence et des parties prenantes. Certains auteurs ajoutent un niveau " méso ", dont les interprétations diffèrent, mais renvoyant souvent aux interfaces territoriales (combinant, entre autres, des aspects géographiques, économiques et démographiques) liant les niveaux macro et micro.

➤ Les niveaux de stratégie, également évoqués précédemment, distinguent :

- la stratégie primaire, ou stratégie d'entreprise : il s'agit de choisir les domaines dans lesquels l'organisation demeure, s'engage ou desquels elle se retire. On parle de portefeuille d'activités ;
- la stratégie secondaire, ou stratégie d'activité, arrête les ambitions (ex : être le leader sur une zone géographique donnée), les objectifs (en termes de part de marché, de chiffre d'affaires, de rentabilité, etc.), le comportement (ex : attitude agressive ou défensive) et la stratégie (ex : jouer sur les prix, la qualité, se focaliser sur une cible, etc.) à adopter dans un domaine donné ;
- le niveau fonctionnel correspond à la déclinaison des choix précédents dans l'organisation, en donnant les orientations générales aux grandes fonctions, et en les dotant des

moyens de participer à la réalisation de la vision stratégique. Il correspond aux politiques fonctionnelles évoquées dans nos développements antérieurs. Il renvoie également à la notion de structure d'entreprise, composée d'une superstructure et d'une infrastructure (appelé également système de gestion), dont le lecteur trouvera une analyse détaillée dans l'ouvrage d'Alain Desreumaux chez Vuibert (1992).

➤ Les types de stratégie sont nombreux. Sur les trois ici retenus, nous passerons rapidement sur les stratégies de cycle et les stratégies génériques, pour s'attarder quelque peu sur les stratégies de développement, et en particulier sur les stratégies entrepreneuriales, qui revêtent un statut particulier par rapport à cet ouvrage, puisqu'elles effectuent explicitement le lien entre l'entrepreneuriat et la stratégie.

Les stratégies de cycle se basent sur la métaphore biologique du cycle de vie en l'appliquant à un domaine d'activité ou à un secteur d'activité. Ce dernier peut être en démarrage, en phase de croissance (ex : produit numériques, domaines biotechnologiques), à maturité (ex : automobile) ou sur le déclin (ex : stockage magnétique). On peut alors respectivement, selon la phase dans laquelle se trouvent les produits de l'entreprise, envisager une stratégie de développement visant à occuper une place de pionnier en réalisant au passage de substantielles marges, une stratégie de stabilisation pour maintenir à la fois sa position et ses résultats, une stratégie de relance profitant d'une situation pouvant être renversée, une stratégie de rentabilisation dont l'objectif est de tirer le maximum si les coûts de production sont bas (ex : le magnétoscope), cela avant de se désengager totalement du domaine ou d'ôter le produit du marché.

Les *stratégies génériques*, généralement issues d'une analyse approfondie du secteur d'activité dans lequel l'entreprise essaie de préserver ou d'améliorer sa position, ont un caractère subjectif et relatif, éloigné à cet égard des recommandations rigides délivrées par les tenants de l'analyse de portefeuille (« investir », « se maintenir », « se dégager », etc). Pour Michael Porter, l'auteur le plus marquant dans ce domaine, ces stratégies doivent être une construction unique, qui reflète la situation particulière d'une entreprise à une date donnée. Des archétypes peuvent être toutefois fournis, comme la célèbre trilogie « différenciation », « domination globale par les coûts » et « concentration », rappelée dans tous les cours de gestion depuis la publication des ouvrages de l'auteur. Rappelons simplement que ces propositions ne sont pas spécialement faites à l'intention des petites entreprises, et encore moins de celles qui démarrent en affaires. Celles-ci pourront néanmoins trouver des sources d'inspiration dans les développements de Michael Porter relatifs aux « stratégies de niche », qui consistent à se situer de préférence dans des « segments stratégiques » (à ne pas confondre avec les segments marketing) : il s'agit de sous-ensembles de gammes produites et de clientèles visées à l'intérieur d'un secteur global d'activité (par exemple, les ULM au sein de l'industrie aéronautique, comme on l'a vu dans l'exemple de l'encadré 31), généralement plus abrités des forces de la concurrence que l'industrie tout entière à laquelle ils appartiennent. Pour le lecteur qui serait intéressé par l'identification de stratégies génériques plus spécialement conçues à l'intention des entreprises en création, nous rappelons enfin qu'il existe des travaux qui ont été effectués dans cette direction, dont un exemple a été donné quand été discutée la piste d'explication « stratégique » de la performance de la nouvelle entreprise (v. plus haut, encadré 24).

Les *stratégies de développement* font référence à différents types de décisions à fort impact sur le destin de l'organisation, et dont la cohérence par rapport au projet d'ensemble, ainsi que les sources de financement disponibles, doivent être soigneusement vérifiées avant de passer à l'acte. On en trouvera ci-après quelques exemples :

- la croissance interne, qui est la stratégie de développement du bâtisseur. Elle consiste, pour une organisation, à se lancer avec ses bases dans une nouvelle activité de production, de commercialisation ou de recherche et développement. La structure afférente naît de l'intérieur de l'organisation ;
- la croissance externe, que l'on associe souvent aux opérations menées par les *raiders*. L'organisation acquiert, de façon plus ou moins hostile, une autre organisation dont elle vise le contrôle. Les OPA (offres publiques d'achat) et les OPE (offres publiques d'épargne) relèvent de cette stratégie, tout comme ce qu'on appelle le ramassage boursier (acquisition des actions de l'organisation ciblée sans qu'une offre soit publiquement émise). Parfois, il s'agit d'une fusion entre deux organisations ;
- les désengagements, que l'on peut ranger dans les stratégies de développement lorsqu'ils permettent, par un recentrage sur les activités rentables, d'accroître la profitabilité et la croissance. On y distingue généralement l'abandon de domaine, l'externalisation. Cette dernière consiste à sous-traiter les activités considérées comme non stratégiques (entretien, restauration, etc.). Elle peut aujourd'hui prêter à discussion, au regard de la sous-traitance d'activités-clés telles que l'informatique ou la fonction comptable ;
- les alliances et les partenariats, qui associent les forces de plusieurs partenaires afin de réaliser divers objectifs : relations d'échanges commerciaux entre firmes d'un même domaine,

collaboration entre firmes de différents secteurs d'activité pour innover ou réaliser une offre commerciale conjointe, pour investir un nouveau secteur géographique, pour contrer un autre concurrent jugé trop présent, etc.

Au sein des stratégies de développement, les *stratégies entrepreneuriales* nécessitent un traitement particulier, car elles livrent un message fondamental, et moins trivial qu'il ne peut le paraître au premier abord : l'entreprise doit entreprendre. Derrière cette formule sont présents deux avantages. Le premier dénonce l'inertie bureaucratique dans laquelle s'enlisent nombre de structures organisationnelles, les rendant ainsi inaptés à l'initiative inhérente à l'entreprise. Le deuxième permet de rompre avec certains modèles d'analyse stratégique, à l'occasion critiqués comme inadaptés aux environnements compétitifs. Ces derniers subissent en effet la pression combinée de l'accroissement de la vitesse d'échange d'informations et de la globalisation des marchés. Il en résulte une multiplication d'opportunités et, dans le même temps, une relative singularité des compétences rendant, selon certains, inappropriés les modèles "classiques" d'analyse stratégique. Si c'est aller un peu vite en besogne (invitons à relire les textes originaux des auteurs du modèle LCAG pour y découvrir des incitations à entreprendre, et des cas ne concernant pas la grande entreprise), ce message insiste sur la nécessité d'un comportement entrepreneurial dans les firmes établies.¹⁷² Les concepts clés sont alors les suivants : créativité, opportunité, innovation, *business model*, et souvent internationalisation. Ils conduisent à provoquer le changement plutôt que le subir. Autrement dit, le changement est provoqué et ne répond pas à une nécessité imposée par des événements extérieurs. Kathleen Eisenhardt et Shona Brown¹⁷³ opposent à ce propos le « *time pacing* » et le « *events pacing* ». Alors que souvent les compagnies subissent des changements suite à la survenue

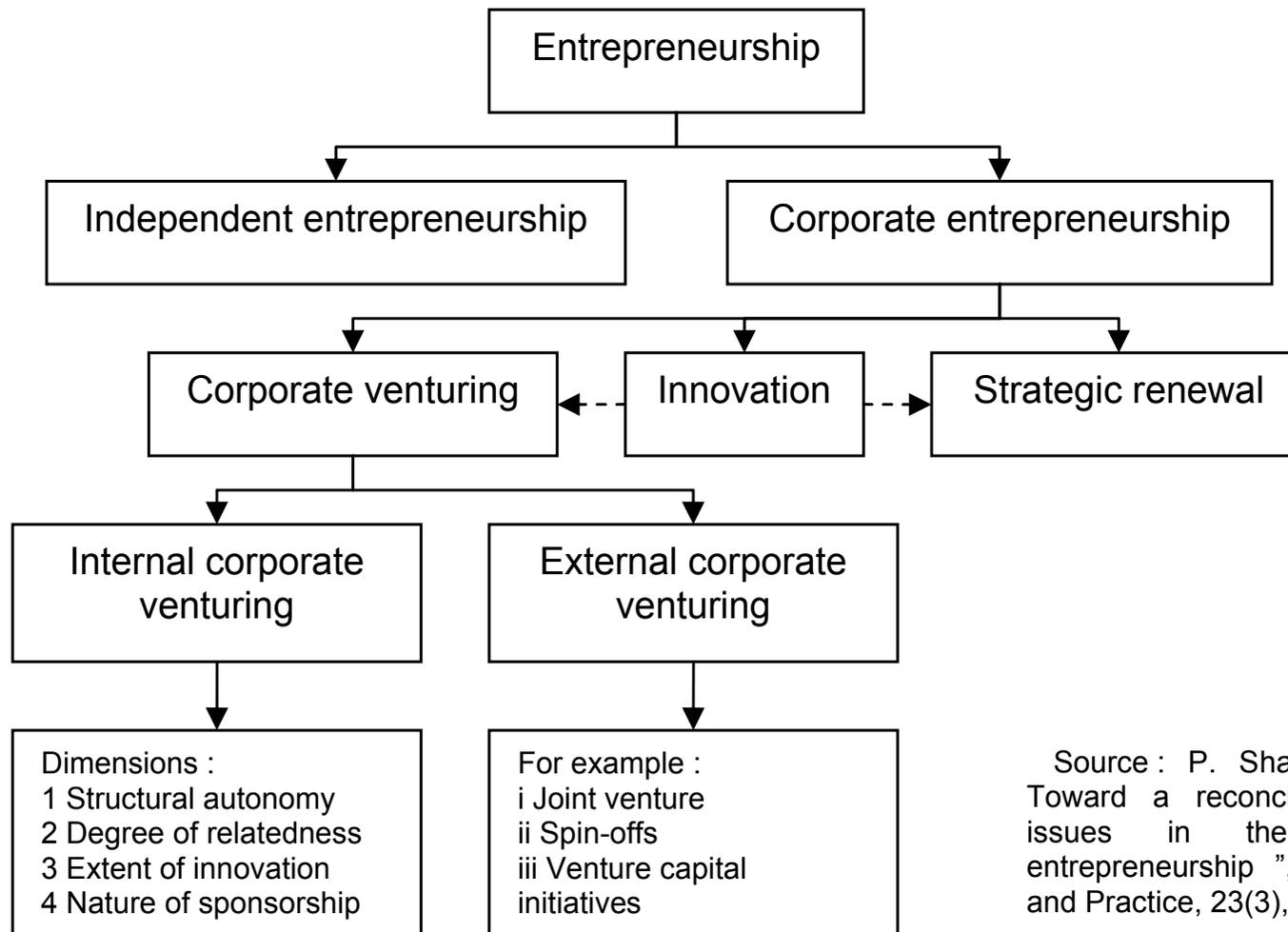
d'évènements (*events pacing*) susceptibles de modifier le jeu concurrentiel (changement dans la demande des consommateurs, de l'attitude d'un concurrent, disponibilité d'une nouvelle technologie, performance en baisse, etc.), certaines firmes (Intel, Cisco Systems, Netscape, Gillette, Sony, 3M, ...) s'imposent un programme rythmé par un calendrier (*time pacing*) cadencant le changement. Par exemple, tous les dix-huit mois, Intel double la capacité des microprocesseurs mis sur le marché. Il en résulte un sentiment d'urgence ayant comme impact, d'une part, de focaliser les salariés autour d'un projet commun et, d'autre part, de conduire à anticiper et à manager la transition. Il s'agit « d'orchestrer », ou de « chorégrapier » le changement, avec comme difficulté majeure celle de synchroniser le rythme avec les possibilités d'assimilation du marché (ce qui renvoie au positionnement) et les capacités de l'organisation (design organisationnel). Ce rythme doit être suffisamment soutenu pour que les évènements ne puissent à nouveau dicter la conduite stratégique de l'organisation, mais doit laisser la possibilité de développer et de capitaliser les compétences nécessaires. Il ne faut pas confondre vitesse et précipitation, mais dans les industries à forte vélocité, le changement perpétuel est crucial, et relève même d'une attitude. Cette dernière est au cœur de la culture de certaines firmes, le changement y étant endémique¹⁷⁴.

Cette attitude ne peut toutefois véritablement s'exprimer que si l'organisation recèle en son sein des tempéraments entrepreneuriaux, lesquels ne peuvent plus être le privilège des seuls dirigeants. De simples salariés portent alors, pour le compte de l'organisation qui les emploie, des projets d'entreprendre. Ils sont ces entrepreneurs que la littérature spécialisée s'accorde désormais à dénommer « intrapreneurs », acteurs centraux de l'intrapreneuriat (ou *intrapreneurship*), ce terme étant un proche voisin du champ du *corporate entrepreneurship* des anglo-saxons. Selon nous, et au

Verstraete Thierry, Saporta Bertrand, Création d'entreprise et entrepreneuriat, Editions de l'ADREG, janvier 2006 (<http://www.adreg.net>).

regard des terminologies utilisées par ces auteurs, les réalités décrites ou conceptualisées ne relèvent pas toujours de l'entrepreneuriat *stricto sensu* si on les compare à notre modèle théorique de l'entrepreneuriat. Nous présentons néanmoins ici l'acception généralement retenue, pour ne pas dire la plus courante, en attendant qu'un consensus soit établi. Nous partirons à cet effet d'un texte de Pramodita Sharma et James Chrisman¹⁷⁵, dont le schéma suivant est une synthèse, et que nous laissons volontairement en anglais pour, ensuite, en proposer une traduction :

Figure 25. Les déclinaisons de l'entrepreneurship selon P. Sharma et J. Chrisman



Source : P. Sharma ; J.J. Chrisman. " Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship ", Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3), 1999

Comme on le constate à la lecture du schéma, les auteurs distinguent tout d'abord l'entrepreneuriat indépendant (*independent entrepreneurship*), pouvant être assimilé à la création d'entreprise, de l'intrapreneuriat (*corporate entrepreneurship*). Ce dernier concerne, au sein d'une organisation existante, le développement de capacités entrepreneuriales, telles que la prise de risque, l'inclination pour l'innovation et le caractère proactif. Ils donnent du *corporate entrepreneurship* la définition suivante :

« Processus par lequel un individu ou un groupes d'individus, en association avec une organisation existante, créent une nouvelle organisation ou provoque un renouvellement stratégique ou une innovation dans cette organisation ».

Le renouvellement stratégique (*strategic renewal*) renvoie aux efforts que l'organisation déploie pour répondre aux changements de stratégie, redéfinir les relations de travail en son sein et avec son environnement, dans le but de revitaliser une activité existante, le plus souvent en innovant.

L'*external corporate venturing* fait référence à la création d'entités organisationnelles plus ou moins autonomes et évoluant dans un domaine différent de l'existant. Ce qu'on appelle les *joint venture* relève de cette catégorie. Il s'agit d'entités créées par au moins deux organisations existantes. Le *spin-off* traduit l'incitation d'employés à créer leur entreprise (le terme francophone est "essaimage", mais la consultation des textes montrent des nuances entre les acceptions). On parlera par exemple de *spin-off* universitaire lorsqu'un chercheur sort de l'Université pour créer une entreprise exploitant les résultats qu'il a obtenus dans ses recherches¹⁷⁶.

L'*internal corporate venturing*, enfin, correspond à la création d'une organisation au sein du domaine exploité par l'organisation de base. La création d'une division en est un exemple.

Comme le rappelle le schéma, ainsi que le souligne Camille Carrier dans une contribution à un ouvrage collectif¹⁷⁷, l'innovation se trouve souvent au cœur des processus intrapreneuriaux. Le lecteur se réfèrera également à un des manuels de cet auteur, montrant comment la pensée créative organisationnelle, et quasiment culturelle, sert l'intrapreneuriat¹⁷⁸. L'ouvrage d'Olivier Basso¹⁷⁹, se focalisant sur les *start-up* internes, est aussi à consulter. Ces trois références en langue française livrent un excellent aperçu de ce que recouvre l'intrapreneuriat et comportent une vaste bibliographie pour qui souhaite aller plus loin dans l'étude de ce champ appelé à grandir. Il nous semble que tout entrepreneuriat persistant appelle la collaboration de salariés aptes à prendre en charge des initiatives pour le compte de leur employeur. En résumé, l'enjeu consiste pour une firme à adopter un comportement entrepreneurial lui permettant de prendre un avantage concurrentiel, et de développer ses compétences, afin d'exploiter les opportunités qu'elle s'obstine à détecter ou à construire en donnant forme à des idées créatives¹⁸⁰. Lorsque cette exploitation est confiée à un salarié, on entre dans le domaine et la pratique de « l'intrapreneuriat ». Gérard Kœnig¹⁸¹ traduit bien l'idée sous-jacente, qui consiste à « développer un climat entrepreneurial à l'intérieur d'organisations que le formalisme de leur fonctionnement menace de scléroser. Mariage du feu et de l'eau, l'*intrapreneurship* constitue donc une tentative d'inoculer le virus entrepreneurial au corps engourdi des grandes firmes bureaucratées ». L'intrapreneuriat n'étant pas réservé à la grande entreprise, Camille Carrier étudie son application dans les PME, démontrant, d'une part, que l'intrapreneur peut être un allié fort précieux pour le propriétaire dirigeant ou l'entrepreneur, notamment pour tout ce qui concerne la création d'activités, et d'autre part, que la PME est autant concernée par l'innovation face à l'intensification de la mondialisation et de libéralisation des échanges que les firmes aux dimensions plus généreuses¹⁸².

On évoquera ici, mais trop rapidement, l'essaimage, qui consiste, pour une organisation, à favoriser la création d'entreprise par ses propres salariés. Eric Michael Laviolette qualifie l'essaimage de processus stratégique, c'est-à-dire favorisant à la fois le démarrage d'entités nouvelles et l'établissement de partenariats avec les firmes d'où sortent les porteurs de projet¹⁸³. Les firmes établies peuvent alors profiter d'un possible développement. Plus exactement :

- sur le plan entrepreneurial, outre la naissance d'entités, l'essaimage réfère à une volonté s'exprimant, entre autres, par un accompagnement de la part de la structure existante ;
- sur le plan stratégique, l'essaimage constitue une stratégie de développement pour les firmes établies, entre autres, par l'établissement de partenariats avec les entreprises naissantes.

L'essaimage doit s'entendre, selon l'auteur, comme une « pratique conjointe » de ces deux dimensions. La perspective est alors double, puisque sa thèse s'intéresse autant à l'entreprise établie qu'à l'entreprise émergente.

➔ Il reste à évoquer les démarches et les outils du tableau précédent, mais nous renvoyons à cet égard à l'encadré 28 du quatrième chapitre de cet ouvrage, où ils ont été rapidement présentés.

En complément de ces trop courts propos évoquant les dimensions stratégiques auxquelles l'entrepreneur doit être sensible, le lecteur pourra consulter l'ouvrage de Michel Marchesnay, téléchargeable en ligne¹⁸⁴. La consultation de sites spécialisés, comme par exemple celui de l'AIMS (association internationale de management stratégique), où les actes de congrès de cette association sont également en ligne (<http://www.strategie-aims.com>), permet de constater la diversité et la richesse des thèmes les plus récents de ce domaine.

En conclusion du chapitre 6

Nous avons, lors des chapitres précédents, montré que tout entrepreneur n'est pas forcément dirigeant et tout dirigeant n'est pas forcément entrepreneur¹⁸⁵. Créer est une chose, diriger en est une autre. Le candidat à la création d'entreprise est alors confronté à des réalités que les manuels rangent dans les activités de direction, de stratège, de management, de gestion... Ces terminologies sont très proches et souvent utilisées de façon synonymique. Les modèles d'évolution de la firme présentent un certains de problèmes risquant de survenir et auxquels le créateur doit se préparer. Ces problèmes relèvent en grande partie des qualités de manager, parmi lesquelles son leadership tient une part privilégiée. Chez l'entrepreneur, cette qualité est notamment cruciale lorsqu'il s'agit de faire partager sa vision des affaires aux proches collaborateurs.

- ¹³⁹ STOGDHILL R.M. (1974). *Handbook of leadership*, Free Press
- ¹⁴⁰ JAGO A. G. (1982). " Leadership : perspectives in theory research ", *Management Science*, 28(3)
- ¹⁴¹ FIEDLER F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, Mc Graw Hill, NY
- ¹⁴² Une version plus récente de cette grille est livrée dans BLAKE R.R. ; MACCANSE A.A. (1991). *Leadership dilemmas ? Grid Solutions*, Houston, TX, Gulf (source : Allard-Poesi)
- ¹⁴³ ALLARD-POESI F. (2003). *Le management d'équipe*, Dunod, collection Topos
- ¹⁴⁴ Voir, entre autres, BASS B.M. ; AVOLIO B.J. ; JUNG D.I. ; BERSON Y. (2003). " Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership ", *Journal of Applied Psychology*, 88(2)
- BASS B.M. (1997). *The ethics of transformational leadership*, Working paper, Academy of Leadership
- ¹⁴⁵ Tannenbaum R. ; SCHMIDT W.H. (1958). " How to choose a leadership pattern ", *Harvard Business Review*, 36(2)
- On consultera, dans la même revue en 1973, la révision du schéma ici proposé. Les auteurs y révisent leur approche pour la compléter par le prisme de la relation d'agence liant le leader et ses subordonnés (le premier étant le principal et les seconds les agents) pour aboutir à un schéma plus fouillé..
- ¹⁴⁶ MAHE DE BOISLANDELLE H. (1996), " L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH ", 3^e Congrès International Francophone PME, Trois rivières, Québec
- ¹⁴⁷ BIRLEY S. ; STOCKLEY S. (2000). " Entrepreneurial teams and venture growth ", in SEXTON D.L. ; LANDSTRÖM H. (Eds), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers Ltd
- ¹⁴⁸ SIEGEL R. ; SIEGEL E. ; MACMILLAN I.C. (1993). " Characteristics distinguishing high-growth ventures ", *Journal of Business Venturing*, 8()
- ¹⁴⁹ TIMMONS J., " The family venture ", in " New venture creation ", Revised fourth edition, 1994
- ¹⁵⁰ *PMI : comment bien choisir et utiliser le conseil dans votre entreprise*, Collection Entreprises, Ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce Extérieur,
- ¹⁵¹ Le lecteur téléchargera gratuitement les deux références suivantes :
- COSSETTE P. (2003). *Cartes cognitives et organisations*, Les éditions de l'ADREG, septembre (<http://www.editions-adreg.net>)
- COSSETTE P. (2003). " Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant ", *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(1) (<http://www.revue-entrepreneuriat.com>)
- ¹⁵² COSSETTE P. (2003), dir. *Cartes Cognitives et organisation*, Les Editions de l'ADREG (<http://www.editions-adreg.net>)
- ¹⁵³ COSSETTE P. (Taylor)

¹⁵⁴ Pour des détails sur l'analyse d'une carte cognitive, voir la partie méthodologique de la thèse suivante, téléchargeable sur <http://www.adreg.net> (Ainsi que les annexes pour ce qui a trait à la théorie des graphes) :
Verstraete T. (1997). *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant – les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse pour l'obtention du Doctorant en Sciences de Gestion, IAE de Lille, juillet

Ainsi que :

COSSETTE P. (2003). *Cartes cognitives et organisations*, Les éditions de l'ADREG, septembre (<http://www.editions-adreg.net>)

Huff A.S. (1990). Dir. *Mapping Strategic Thought*. John Wiley and Sons, NY

¹⁵⁵ Voir par exemple Lazega E. (1994). " Analyse de réseau et sociologie des organisations ", *Revue Française de Sociologie*, vol.3

¹⁵⁶ AUDET M (2003). " Plasticité, instrumentalité et réflexivité ", in Cossette P. (2003). *Cartes cognitives et organisations*, Les éditions de l'ADREG, septembre (<http://www.editions-adreg.net>)

¹⁵⁷ AUDET M. (2003). « Plasticité, instrumentalité et réflexivité », in Cossette P. (2003). *Cartes cognitives et organisations*, Les éditions de l'ADREG, septembre (<http://www.editions-adreg.net>) p. 281

¹⁵⁸ LECOEVRE Laurence, VERSTRAETE Thierry, " Créativité et PME : exemple de déploiement d'une méthode combinant groupe nominal et cartographie cognitive ", *Ive CIFPME*, (Congrès International Francophone sur la PME), Metz, 1998

¹⁵⁹ CARRIER Camille, COSSETTE Pierre, VERSTRAETE Thierry, " Experimental implementation of a new creative method to support futurology by small business in a strategic management perspective ", *Journal of Enterprising Culture*, 8(2), June 2000

¹⁶⁰ COSSETTE P. (2003). *Cartes cognitives et organisations*, Les éditions de l'ADREG, septembre (<http://www.editions-adreg.net>)

¹⁶¹ HUFF A.S. ;

¹⁶² ADIZES I. (1981). *Les cycles de vie de l'entreprise – diagnostic et thérapie*, Les éditions d'organisation

¹⁶³ L'expression serait de David Birch (David Birch Cognetics Inc.), pour qualifier les entreprises connaissant une progression de leur CA d'au moins 20% pas an et parties d'une base de 100 000\$.

¹⁶⁴ GREINER L.E. (1972). " Evolution and revolution as organizations grow ", *Harvard Business Review*, july-august (cet article a été à nouveau publié dans la même revue en mai 1998)

¹⁶⁵ MASUCH M. (1985). "Vicious Circles in Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 30(1)

¹⁶⁶ APLIN J. ; Cosier R. (1980). " Managing creative and maintenance organization ", *The Business Quarterly*, 45(1)

¹⁶⁷ MILLER D. ; Friesen P. (1980). "Archetypes of Organizational Transition", *Administrative Science Quarterly*, 25(2)

¹⁶⁸ CHURCHILL N.C. ; Lewis V.(1983). "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review*, 61(3)

¹⁶⁹ GASSE Y. ; CARRIER C. (1992). *Gérer la croissance de sa PME*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal

SAPORTA B. (1986). *Stratégies pour la PME*, Montchrétien

¹⁷⁰ Desreumaux A. (1992). *Structures d'entreprise*. Vuibert

¹⁷¹ Il aurait été possible d'ajouter une sixième dimension relative aux écoles du management stratégique, c'est-à-dire aux différentes façons de voir la discipline et ayant fait école, mais cet exercice est plutôt réservé aux étudiants et aux chercheurs du domaine stratégique. Le lecteur pourra consulter le travail de synthèse réalisé par Henk Volberda et Tom Elfring (en partant du travail d'Henri Mintzberg) : Volberda H.W. ; Elfring T. dir. (2001). *Rethinking Strategy*, Sage Publications

¹⁷² VERSTRAETE T (2000). Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche, Les éditions de l'ADREG, <http://www.editions-adreg.net>

¹⁷³ BROWN, S.L.; EISENHARDT, K.M. (1997). " The Art of Continuous Change : Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentless Shifting Organizations ", *Administrative Science Quarterly*, Vol 42

EISENHARDT, K.; BROWN, S.L. (1998). " Time Pacing : Competing in markets that won't stand still ", *Harvard Business Review*

¹⁷⁴ BROWN, S.L.; EISENHARDT, K.M. (1997). " The Art of Continuous Change : Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentless Shifting Organizations ", *Administrative Science Quarterly*, Vol 42

¹⁷⁵ SHARMA P ; CHRISMAN J.J. (1999). " Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship ", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3)

¹⁷⁶ Sur ce point, et à propos de la récente loi sur l'innovation, on consultera :

MARION S. ; PHILIPPART P. ; VERSTRAETE T. (2000)

¹⁷⁷ CARRIER C. (2000). " Intrapreneuriat – à la recherche du complice innovant et entreprenant ", dans Verstraete T. (dir). *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions EMS

¹⁷⁸ CARRIER C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses de l'Université du Québec

¹⁷⁹ BASSO O. (2004). *L'intrapreneuriat*, Economica

¹⁸⁰ ZAHRA, S.A.; JENNINGS, D.F.; KURATKO D.F. (1999). " Guest editorial : corporate entrepreneurship in a global economy ", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 24(1)

ZAHRA, S.A.; JENNINGS, D.F.; KURATKO D.F. (1999). " The antecedent and consequences of firm-level entrepreneurship : the state of the field ", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 24(2)

¹⁸¹ KÖENIG, G. (1989). " Intrapreneurship ", in Joffre P., Simon Y., *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, Economica

¹⁸² CARRIER, C. (1996). " Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study ", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1)

¹⁸³ Lavolette E.M. (2005). *L'essaimage en PME : enjeux et modalités*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université Lyon III

¹⁸⁴ Marchesnay M. (2004), *Management Stratégique*, Les éditions de l'Adreg, <http://www.editions-adreg.net>

¹⁸⁵ Se référer également aux ouvrages d'un des auteurs aux éditions de l'ADREG (<http://www.editions-adreg.net>)

CONCLUSION



Ethique et création d'entreprise

Comme indiqué à la fin de l'introduction de cet ouvrage, nous souhaitons revenir sur un thème qui, sans être traité directement, est apparu en filigrane tout au long de nos développements. Qu'il suffise ici de rappeler les exemples de « mise en scène », par deux entrepreneurs, de scénarios destinés à faire croire à des tiers que leurs moyens étaient supérieurs à ceux qu'ils avaient en réalité ; nous avons rappelé à leur propos que ces comportements, bien qu'ingénieux, pouvaient être considérés comme à la limite de la morale des affaires (cf. chapitre 2, encadré 11). Plus généralement, le nécessaire exercice de conviction que le créateur d'entreprise doit déployer vis-à-vis de possesseurs de ressources dont il veut faire des parties prenantes (*stakeholders*), et sur lequel nous avons insisté à plusieurs reprises, n'entraîne-t-il pas par définition, de la part de qui le pratique, des arbitrages délicats entre d'une part ce qui est bon pour l'entreprise que l'on cherche à impulser, et d'autre part ce que l'on considère comme bien ou mal en fonction de son système personnel de valeurs ?

Il importe donc de revenir un peu plus en détail sur cette question, sachant que son caractère émergent, lorsqu'elle est traitée dans le cadre strict de la création d'entreprise, ainsi que les multiples contradictions dont elle est l'objet dans ce même cadre, interdisent les affirmations péremptoires, et incitent davantage à soulever des interrogations qu'à proposer des réponses définitives.

Tout d'abord, qu'entend-on par préoccupation ou comportement éthique d'un acteur économique, et plus spécialement d'un entrepreneur ? Celui-ci est-il à ce point de vue fondamentalement différent des autres acteurs, et notamment des managers des grandes entreprises ?

Si le terme « éthique » renvoie intuitivement à des règles de base permettant à chaque acteur de se conduire de manière « convenable », plus spécifiquement, il sous-entend qu'est édicté quelque part dans la société (mais par qui ?) un ensemble de principes débouchant sur un code de conduite expliquant à chacun ce qu'il doit faire s'il ne veut pas contrevenir à la morale. Très rapidement, on aperçoit les difficultés d'application de ces règles, notamment au niveau de la gestion quotidienne des entreprises. Sans reprendre ici les débats qui ont été consacrés à ces difficultés, rappelons que celles-ci proviennent notamment de deux causes : tout d'abord, la multiplicité des intérêts à prendre simultanément en compte (ceux des salariés et des actionnaires, des consommateurs et de l'environnement, etc.), qui oblige l'entreprise à se résoudre à des compromis où la morale est peu présente ; d'autre part, l'évolution rapide de l'environnement et des normes dominantes, qui interdit toute définition, autre que liée à un contexte destiné à changer un jour ou l'autre, de ce qu'il est convenable ou non de faire au sein d'une entreprise. Celle-ci sera alors tentée de s'en remettre aux obligations réglementaires ou légales pour se débarrasser du problème, mais sans pour autant le résoudre : chaque manager ou chef d'entreprise a été confronté au dilemme d'avoir à prendre une décision –notamment au niveau de la gestion du personnel- parfaitement conforme aux textes de lois, mais lui posant un épineux problème de conscience... Malgré tout, on note une prise en charge croissante de ces problèmes par les entreprises, notamment dans les pays anglo-saxons, où l'élaboration de « codes de conduite », la nomination de managers de haut rang spécialement chargés

de ces questions, la mise en place de sessions de sensibilisation aux problèmes d'éthique, sont devenues chose courante.

Mais notre analyse se situe dans le cadre plus restreint de la très petite entreprise, et même de celle en démarrage, où d'une part le formalisme des procédures n'a pas encore eu le temps de s'installer, et d'autre part la prise de décisions soulevant un problème d'éthique relève quasi exclusivement de l'entrepreneur. On est donc amené à appréhender le niveau de préoccupations d'ordre éthique chez cet individu, et par la même occasion à chercher à savoir si ce niveau est comparable à celui des managers de plus grandes organisations. La technique utilisée à cet effet est l'enquête par questionnaire, avec pour instrument de mesure une liste de phrases décrivant un événement lié à la vie quotidienne de l'entreprise, et ayant une connotation éthique ; l'entrepreneur interrogé est appelé à noter chaque phrase sur une échelle allant de « jamais acceptable » (note 1) à « toujours acceptable » (note 5 ou 7 selon l'échelle de mesure utilisée). Une liste de 16 phrases de ce type a été ainsi administrée à des échantillons de dirigeants de petites entreprises américaines ; les résultats montrèrent que dans l'ensemble les dirigeants interrogés avaient une vision pragmatique de ces problèmes, ne confondaient pas leur aspect légal ou illégal avec leur aspect moral, et n'avaient pas un niveau de préoccupation sensiblement inférieur à celui des managers de grandes entreprises, si ce n'est une plus grande indulgence pour certains types de compromis, et une plus grande sévérité pour d'autres¹⁸⁶. Un autre instrument de mesure consiste à proposer aux interviewés des « scénarios », c'est-à-dire des textes décrivant une situation où l'entreprise se comporte de manière peu conforme à la morale (cacher un défaut de fabrication au consommateur, faire travailler un jeune employé au delà des heures légales, etc.), et où son dirigeant, alors qu'il en aurait la possibilité, prend la décision de ne pas corriger le tir. Cette décision est alors appréciée par les répondants sur des échelles sémantiques soit

unidimensionnelle (de « totalement éthique » à « totalement non éthique », noté de 1 à 7), soit multidimensionnelle (de « parfaitement juste » à « parfaitement injuste », « bien moralement » à « mal moralement », « acceptable par mon environnement » à « non acceptable », etc). On obtient ainsi une note globale, à laquelle on ajoute l'intention déclarée de prendre la même décision (« si vous deviez prendre cette décision, quelle est la probabilité que vous feriez de même ? », avec les notes 1 pour « hautement probable » et 7 pour « hautement improbable »), la somme des scores obtenus traduisant le degré d'engagement éthique du répondant ¹⁸⁷.

On ne peut que saluer les efforts effectués dans ce domaine, sans occulter toutefois leurs difficultés d'interprétation. On reste en effet dans le domaine du déclaratif, avec le risque de biais dus à des réflexes de respect humain de la part des répondants, et dont le comportement effectif sur le terrain, qui pourrait s'écarter de leurs intentions verbales, n'a pu être appréhendé. A propos de ce comportement effectif, les spécialistes soulignent que prendre une décision dans le domaine de l'éthique est le résultat final d'un processus composé de trois étapes : s'apercevoir tout d'abord qu'un problème que l'on a à résoudre possède une connotation éthique ; se forger ensuite une opinion sur ce qu'il serait convenable de faire ou de ne pas faire, ce jugement dépendant du système de valeurs personnel de l'individu, ou, pour certains auteurs, de son degré de progression sur le plan moral (CMD ou « cognitive moral development »), qui lui aussi comprend un certain nombre de degrés (six dans l'échelle dite de Kohlberg) ; prendre enfin ou non la décision finale en conformité avec ce qui précède¹⁸⁸. Dans cette optique, les comportements effectifs dans le domaine de l'éthique, loin d'être improvisés ou intuitifs, sont le résultat d'une réflexion, parfois d'une véritable délibération que l'on pourrait assimiler à une sorte de calcul sur le plan moral. Le créateur d'entreprise, travaillant dans l'urgence, parfois l'extrême nécessité, et étayant le plus souvent, comme nous l'avons vu, ses

raisonnements sur des raccourcis commodes (heuristiques ou biais cognitifs), est-il le mieux placé pour prendre ainsi sa décision dans le calme, objectivement et en toute connaissance de cause ? On peut en douter, et cette remarque donne le départ à notre propos final, composé successivement d'un état des lieux et d'une recommandation assortie de justifications.

Par état des lieux, nous entendons un relevé de facteurs de tous ordres, déjà décrits dans l'ouvrage, considérés comme de nature à favoriser ou au contraire défavoriser une forte adhésion à l'éthique de la part d'un entrepreneur démarrant en affaires. Ces facteurs sont parfois contradictoires, mais il semble malheureusement que le bilan global ne soit pas très favorable. Une série d'arguments, tournant autour de l'entrepreneur lui-même, peut toutefois être fournie en faveur de la première hypothèse. En premier lieu, certains des traits de personnalité de l'entrepreneur relevés dans nos développements antérieurs pourraient être assez favorables à un certain poids de l'éthique dans sa prise de décision. En particulier, la volonté de contrôler sa destinée et de ne pas se laisser manoeuvrer par l'environnement (« internal locus of control ») laisserait entendre que si un créateur d'entreprise est porteur de valeurs personnelles, il ne laissera à personne d'autre le soin de les mettre en application dans la gestion de ses affaires. Sa tolérance pour l'ambiguïté, d'autre part, montre un goût pour la résolution de problèmes complexes, à solution peu évidente, qui sont le propre des dilemmes d'ordre éthique. Dans certains cas donc, du fait qu'au démarrage la culture de l'entreprise est le reflet exact de la manière de penser et d'agir de son dirigeant, on peut s'attendre à une très forte adhésion à l'éthique au sein de l'organisation naissante. Enfin, les relations d'étroite proximité de l'entrepreneur avec son milieu, son ancrage dans le local sont de nature à favoriser de sa part des comportements susceptibles de conforter sa position et de légitimer ses actions.

Cela dit, d'autres arguments plaident en sens contraire, certains auteurs, et non des moindres, allant jusqu'à dire que l'honnêteté ne paie pas lorsque l'on est entrepreneur¹⁸⁹. La notion même d'occasion d'affaires qui, nous l'avons vu, se trouve au cœur de la démarche entrepreneuriale, peut dans certains cas poser un problème d'éthique, comme en témoigne l'exemple des « bandits manchots » qui fleurissent un peu partout dans les établissements de jeux mis en place à cet effet. En présence d'une occasion d'affaires ne présentant pas de problèmes de ce type, c'est alors l'exploitation de celle-ci par l'entrepreneur qui risque d'être problématique au regard de l'éthique. Nous avons déjà souligné les périls engendrés à cet égard par le nécessaire exercice de conviction vis-à-vis des parties prenantes, périls aggravés par l'asymétrie d'information qui marque le plus souvent ce type de relation. Par exemple, un jeune créateur de start up n'a-t-il pas le devoir moral de dire dès le départ la vérité aux membres de l'équipe qu'il constitue, s'il a comme c'est souvent le cas l'intention de revendre son entreprise avec une plus-value, attendu que ses collaborateurs ont peut-être, eux, le désir de rester durablement au sein de l'organisation ? Cette asymétrie d'information est omniprésente au niveau des relations entre les organismes financiers et le créateur d'entreprise, ce dernier sachant par définition beaucoup plus de choses que les premiers sur le mode exact de fonctionnement de son « business model » : on a vu à la fin du quatrième chapitre comment, au moyen de pratiques de « syndication » (réseaux d'experts mobilisés dans une optique de co-investissement), les capitaux-risqueurs entendaient se protéger contre la non divulgation d'informations essentielles de la part de leurs solliciteurs. Dans l'ensemble, les rares auteurs qui se sont penchés sur le sujet s'accordent à dire que le processus entrepreneurial lui-même, dans ce qu'il a de spécifique (et de productif sur le plan des chances de réussite de l'initiative), est générateur de compromis, pour ne pas dire de compromissions, sur le plan de l'éthique : convaincre que son *business model* peut devenir une nouvelle convention

d'affaires, tenter de faire partager en conséquence la plus grande partie du risque par d'autres parties prenantes, vaincre à cet effet leurs dernières appréhensions en adoucissant les faits (exercice classique lors de la rédaction du plan d'affaires) sont des exemples, parmi d'autres, de pratiques caractéristiques à cet égard¹⁹⁰.

Malgré tout, nous prenons le parti final d'encourager les créateurs d'entreprise à intégrer les préoccupations d'ordre éthique dans leurs raisonnements et leurs agissements, et cela dès le début et tout au long du processus entrepreneurial décrit dans cet ouvrage. Plutôt que de leur délivrer des arguments d'ordre moral qui pourraient sembler gratuits (les conseillers n'étant pas, en l'espèce, les payeurs), nous prendrons le risque de leur suggérer qu'ils ont, au moins à long terme, *intérêt* à le faire. Nous appuierons notre position à l'aide de trois justifications, qui clôtureront notre propos. En premier lieu, et c'est le point qui nous semble le plus important, un entrepreneur, plus qu'un autre agent de la vie économique, doit inspirer confiance. Le concept de confiance a pris une importance croissante depuis quelques années dans les Sciences de Gestion, au point que des numéros spéciaux de revues spécialisées lui ont été consacrés¹⁹¹. N'est-il pas temps que les candidats à l'entreprise, parfois futurs dirigeants d'organisations grandissantes selon la trajectoire qu'ils auront adoptée, rompent avec le stéréotype destructeur de l'entrepreneur sans scrupules et prêt à tout pour satisfaire ses appétits financiers ? La réalité est tout autre, comme le montre le résultat d'enquêtes auprès d'entrepreneurs reconnus, et dont la majorité attribuent à l'intégrité une place importante dans la réussite de leur carrière, et accordent même parfois des financements, sous forme de chaires dédiées, pour que l'éthique soit enseignée dans les grandes écoles de gestion. La deuxième raison est qu'en se comportant dès le début dans la direction souhaitée, l'entrepreneur débutant donne un exemple extrêmement convaincant et susceptible à ce titre d'être imité par son entourage immédiat, en raison

de la très grande visibilité de ses actions au sein d'une organisation émergente, mais aussi de la sincérité souvent évidente de ses motivations. Par contraste, on a vu en fin d'ouvrage, à l'occasion du vol des jeux vidéo (encadré 46), l'effet dévastateur sur les salariés d'un comportement peu scrupuleux de leur dirigeant. Le créateur d'entreprise doit enfin penser à l'avenir, et se souvenir qu'obéissant à la loi du cycle de vie des organisations, sa jeune entreprise risque de se développer et de franchir un à un les différents stades décrits dans l'ouvrage, et qui s'accompagnent d'une formalisation croissante des procédures et de la hiérarchie. Quel sens aurait l'élaboration de codes de conduite, ou d'autres mécanismes destinés à garantir l'intégrité des comportements, au sein d'une entreprise où jusqu'alors ce type de préoccupation n'a guère été présent, notamment chez son fondateur ? Il y a donc là un défi à relever dès le départ, méritoire certes en raison des difficultés décrites plus haut, et sur lequel nous souhaitons pour finir attirer l'attention de l'entrepreneur, avec tous nos encouragements à œuvrer dans cette direction.

¹⁸⁶ Les deux études à consulter à ce propos sont les suivantes : LONGENECKER J., Mc KINNEY J. et MOORE C. (1989). « Ethics in small business », *Journal of Small Business Management*, 27(1) et HORNSBY J., KURATKO D. et alii. (1994). « The ethical perceptions of small business owners : a factor analytic study », *Journal of Small Business Management*, 32(4)

¹⁸⁷ Pour un exemple d'étude utilisant cette technique, v. HUMPHREYS N., ROBIN D. et alii (1993). « The ethical decision making process of small business owners and their customers », *Journal of Small business Management*, 31(3)

¹⁸⁸ Pour un examen de tous ces points, v. SOLYMOSSY E. et MASTERS J. (2002). « Ethics through entrepreneurial lens » , *Journal of Business Ethics*, 38(3)

¹⁸⁹ BHIDE A. et STEVENSON H. (1990). « Why be honest, if honesty does not pay ? », Harvard Business Review, september-october

¹⁹⁰ MORRIS M., SCHINDEHUTTE M. et alii (2002). « The ethical context of entrepreneurship : proposing and testing a development framework », *Journal of Business Ethics*, 40(4)

¹⁹¹ On consultera, à cet égard, le numéro spécial sur le thème « Confiance et Gestion », paru en 1998 de la revue Economies et Sociétés, séries Sciences de Gestion, et en particulier la contribution de Michel MARCHESNAY (1998). « Confiance et logiques entrepreneuriales », *Revue Economies et Sociétés, séries Sciences de Gestion*

ANNEXE N°1. Quelques acteurs du conseil et de l'accompagnement des PME/PMI et de la création d'entreprise en France

| Organismes liés au conseil | Missions |
|---|---|
| OPQCM (office professionnel de qualification des conseils en management) | Il s'agit d'une association de la Loi de 1901 créée en 1979 délivrant les certificats de certification aux personnes morales exerçant une activité de conseil identifiées et autonome à l'adresse de clients externes. L'OPQCM regroupe les deux principaux syndicats généralistes que sont SYNTEC et CICF http://www.opqcm.org http://www.cicf.fr http://www.syntec-management.com |
| DRIRE (direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement) | Elles sont régionales et accompagnent le développement des PMI dans leur projet (subventions, animation d'un territoire pour faire émerger des synergies entre PMI, ...). Elles interviennent dans des domaines aussi divers que le développement durable, la métrologie, l'exploitation des sous-sols, etc.). Les divisions "Développement Industriel" assurent cette mission avec pour objectifs prioritaires : http://www.drire.gouv.fr/ |

| | |
|--|--|
| ANVAR (agence nationale de valorisation de la recherche) | <p>La mission générique de l'ANVAR est de favoriser l'innovation sous toute ses formes, en particulier en soutenant l'effort d'innovation des créateurs d'entreprises, des Pme-Pmi et des laboratoires de recherche, notamment en partageant le risque financier inhérent au transfert de technologie, à la mise au point d'un produit, procédé ou service nouveau, à composante technologique.. Il s'agit d'un EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial) placé sous tutelle du Ministère de l'économie, des finances et de l'Industrie (Minéfi).</p> <p>Sa mission principale est de L'Agence intervient là où les financements sont les plus difficiles à mobiliser, là où les risques sont potentiellement les plus élevés.</p> <p>http://www.anvar.fr</p> |
| INPI (institut national de la protection industrielle) | <p>L'INPI reçoit, examine et délivre les titres de propriété industrielle et tient le registre national du commerce et des sociétés. Il participe à la proposition d'éléments du Droit, elle représente la France dans les instances internationales et diffuse l'information sur l'innovation.</p> <p>http://www.inpi.fr</p> |
| DRCE (direction régionale du commerce extérieur) | <p>Les directions régionales dépendent du Préfet de Région et accompagnent les PME/PMI dans leur démarche d'internationalisation.</p> <p>http://www.commerce-exterieur.gouv.fr/PgResDrce.htm</p> |
| CTI (centre technique industriel) | <p>Les CTI est un réseau visant la détection des nouveaux besoins industriels et favorise, stimule et accompagne l'innovation.</p> <p>http://www.reseau-cti.com/</p> |

| | |
|--|---|
| CRCI (chambre régionale de commerce et d'industrie) | Les CRCI offrent toute une palette de services aux PME/PMI de leur secteur et aux créateurs d'entreprise non seulement dans le cadre des démarches administratives, mais plus largement dans des actions de préparation et d'information. |
| Le réseau des Boutiques de Gestion | Il s'agit d'un réseau indépendant de soutien à la création d'entreprise, notamment dans l'accompagnement des créateurs tout au long du processus de création. http://www.boutiques-de-gestion.com/ |
| Réseau Entreprendre | Ce réseau intervient dans l'évaluation et la validation des projets de création d'entreprise, octroie des prêts d'honneur et participe à l'intégration des créateurs dans le réseau économique et social en l'accompagnant pendant 2 années. http://www.reseau-entreprendre.org/ |
| ADIE (association pour le droit à l'initiative économique) | L'ADIE se focalise sur les personnes qualifiées « d'exclues » du marché du travail et du système bancaire en les aidant à créer leur entreprise, notamment par le biais des micro-crédits. http://www.adie.org/ |

ANNEXE N°2. Exemple de carte cognitive

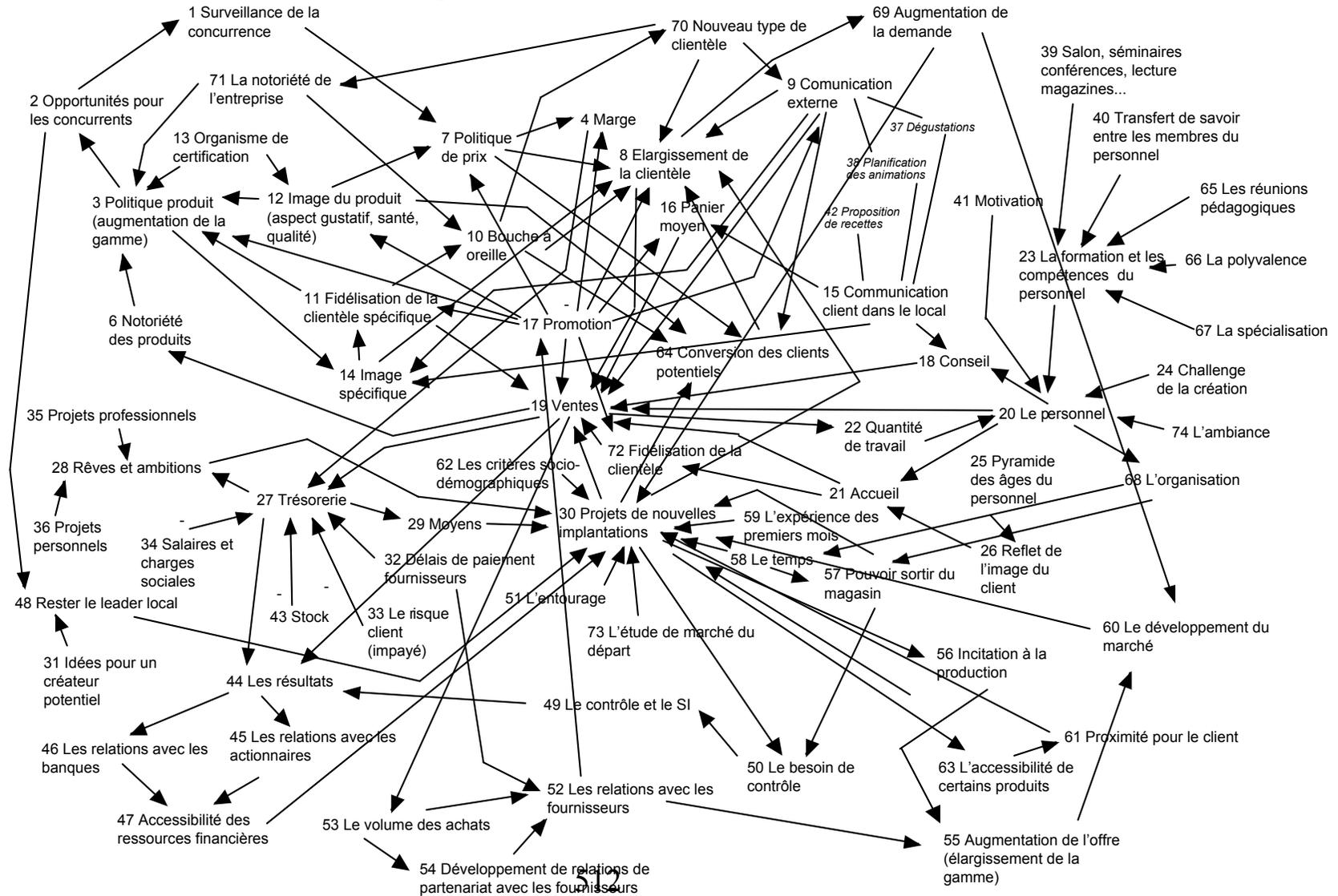


TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION | 11 |
| PARTIE 1. SE SITUER POUR COMPRENDRE | 18 |
| CHAPITRE 1. CHIFFRES ET ENJEUX DE LA CREATION D'ENTREPRISE | 19 |
| 1. De la petite entreprise à la création d'entreprise : historique d'une réhabilitation | 21 |
| 1.1. <i>La petite entreprise</i> | 22 |
| 1.2. <i>Les « entrepreneurs »</i> | 25 |
| 1.3. <i>La création d'entreprise</i> | 29 |
| 2. Les chiffres-clés de la création d'entreprise en France | 38 |
| 2.1. <i>Les grandes lignes du système statistique d'information français</i> | 39 |
| 2.2. <i>1993-2002 : dix années de stabilité et de tassement relatif des chiffres de la création</i> | 42 |
| 2.3. <i>L'embellie des années 2003 et 2004 : premières tentatives d'interprétation</i> | 46 |
| 3. Structures et profils de la création d'entreprise française | 50 |
| 3.1. <i>Les entreprises</i> | 50 |
| 3.2. <i>Les créateurs</i> | 53 |
| 3.3. <i>Pérennité et croissance des entreprises créées</i> | 56 |
| 4. Les disparités spatiales de la création d'entreprise | 61 |
| 4.1. <i>Les disparités spatiales des taux de création d'entreprises : deux illustrations</i> | 61 |
| 4.2. <i>Un essai d'explication des disparités spatiales de dynamisme entrepreneurial</i> | 68 |
| 5. Les enjeux de la création d'entreprise | 74 |
| 5.1. <i>Création d'entreprise et croissance économique</i> | 74 |
| 5.2. <i>Création d'entreprise et création d'emplois</i> | 78 |

| | |
|---|------------|
| En conclusion du chapitre 1 | 83 |
| Notes et bibliographie du chapitre 1 | 84 |
| CHAPITRE 2. ACTEURS, PROCESSUS ET MILIEUX DE LA CREATION D'ENTREPRISE | 86 |
| 1. Une grille de lecture entrepreneuriale de la création d'entreprise | 87 |
| 1.1. <i>Le champ disciplinaire de l'entrepreneuriat et ses efforts récents de délimitation</i> | 88 |
| 1.2. <i>La création d'entreprise est-elle un phénomène entrepreneurial ?</i> | 99 |
| 2. Profils et parcours de créateurs d'entreprises | 107 |
| 2.1. <i>L'hétérogénéité de l'univers des créateurs d'entreprises</i> | 107 |
| 2.2. <i>Cheminements et itinéraires d'entrepreneurs</i> | 117 |
| 3. Les processus menant à la création d'entreprise | 124 |
| 3.1. <i>Une lecture statistique du processus entrepreneurial</i> | 125 |
| 3.2. <i>Une approche multi-dimensionnelle du processus entrepreneurial</i> | 130 |
| 3.3. <i>Une tentative de modélisation des phénomènes d'imitation en création d'entreprise</i> | 133 |
| 4. Contextes et milieux de la création d'entreprise | 137 |
| 4.1. <i>Famille et socialisation entrepreneuriale</i> | 138 |
| 4.2. <i>Milieus entrepreneuriaux et dispositifs d'appui à la création d'entreprise</i> | 143 |
| 4.3. <i>Normes socio-culturelles, culture entrepreneuriale et diffusion de l'esprit d'entreprise</i> | 150 |
| En conclusion du chapitre 2 | 157 |
| Notes et bibliographie du chapitre 2 | 158 |
| CHAPITRE 3. DEVENIR ET PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE NOUVELLEMENT CREEE | 161 |
| 1. Eléments de réflexion sur la période qui suit la création d'une entreprise | 162 |
| 1.1. <i>Apports et limites des théories du développement de la firme</i> | 163 |
| 1.2. <i>La question du bornage du processus : quand commence la création d'entreprise et quand finit-elle ?</i> | 168 |

| | |
|---|-----|
| 1.3. Fragilité et mises à l'épreuve de l'entreprise nouvellement créée | 174 |
| 2. L'évaluation de la performance en création d'entreprise | 182 |
| 2.1. La prise en compte des différentes parties prenantes | 184 |
| 2.2. L'évaluation de la performance de cas individuels de créations d'entreprises | 190 |
| 2.3. L'évaluation de la performance d'une population d' E.N.C. | 196 |
| 3. L'explication de la performance en création d'entreprise | 207 |
| 3.1. La distinction entre les études à visée prédictive et à visée explicative | 208 |
| 3.2. Trois pistes privilégiées d'investigation | 210 |
| 3.3. La modélisation de la performance en création d'entreprise | 225 |
| 4. Compétences entrepreneuriales et rôle central du dirigeant pendant les premières années de la création | 230 |
| En conclusion du chapitre 3 | 239 |
| Notes et bibliographie du chapitre 3 | 240 |

PARTIE 2. REUSSIR A ENTREPRENDRE **241**

CHAPITRE 4. LA VISION ENTREPRENEURIALE : ROLE ET CONTENUS **242**

| | |
|--|-----|
| 1. De la vision en psychologie à la vision en entrepreneuriat | 244 |
| 1.1. Les fondements de la vision | 245 |
| 1.2. La vision au service de l'entrepreneur | 249 |
| 2. Les bases de la vision entrepreneuriale (I) : se positionner vis-à-vis des multiples contextes qui entourent l'entrepreneur et son organisation | 254 |
| 2.1. Les contextes du macro-environnement | 256 |
| 2.2. Les contextes du micro-environnement : domaines d'activité, concurrence et approche par les ressources | 258 |
| 2.3. Les contextes du micro-environnement : les exigences des parties prenantes | 269 |

| | | |
|----|--|-----|
| 3. | Les bases de la vision entrepreneuriale (II) : configurer l'organisation impulsée et optimiser les échanges de valeur avec les parties prenantes | 275 |
| | 3.1. Structuration de l'organisation et design organisationnel | 276 |
| | 3.2. Les échanges de valeur avec les parties prenantes | 282 |
| 4. | Les composantes personnelles et sociales de la vision entrepreneuriale | 285 |
| | 4.1. Les composantes personnelles de la vision : compétences et apprentissages | 286 |
| | 4.2. La conscience des critères appréciés par les parties prenantes : un retour sur la notion de performance (s) en création d'entreprise | 305 |
| | En conclusion du chapitre 4 | 317 |
| | Notes et bibliographie du chapitre 4 | 319 |

CHAPITRE 5. DE L'IDEE AU PLAN D'AFFAIRES **324**

| | | |
|----|---|-----|
| 1. | L'idée sans laquelle les affaires ne peuvent s'imaginer | 325 |
| | 1.1. Ces idées qu'on voudrait les nôtres... | 326 |
| | 1.2. Les sources de l'idée | 330 |
| | 1.3. Les méthodes destinées à trouver ou mettre au point des idées | 334 |
| 2. | L'opportunité d'affaires, ou la rencontre entre une idée et la réalité socio-économique | 341 |
| | 2.1. La notion de « fit » comme base de définition d'une opportunité d'affaires | 342 |
| | 2.2. Tester l'idée pour vérifier l'opportunité d'affaires | 345 |
| | 2.3. La contribution du marketing à la reconnaissance d'une occasion d'affaires | 349 |
| | 2.4. Le repérage des « facteurs clés de succès » (FCS) et des « facteurs stratégiques de risque » (FSR) | 365 |
| 3. | Le modèle d'affaires ou business model : point de jonction entre un porteur et ses parties prenantes | 370 |
| | 3.1. Une origine dans la nouvelle économie | 371 |
| | 3.2. Valeurs, conventions et parties prenantes | 373 |
| 4. | Le plan d'affaires ou business plan : écrire sa vision pour convaincre, planifier et guider | 379 |

| | |
|---|------------|
| 4.1. <i>Un exercice de conviction écrit pour vendre son modèle d'affaires et sa vision stratégique</i> | 379 |
| 4.2. <i>Le point de vue des investisseurs</i> | 386 |
| 4.3. <i>La structure du plan d'affaires</i> | 396 |
| En conclusion du chapitre 5 | 407 |
| Notes et bibliographie du chapitre 5 | 410 |
| CHAPITRE 6. ENTREPRENDRE EN DIRIGEANT | 413 |
| 1 Guider les membres de l'organisation impulsée 415 | |
| 1.1. <i>Le leadership et ses différentes facettes</i> | 416 |
| 1.2. <i>Diriger une équipe ou en équipe : les questions à se poser</i> | 425 |
| 2 Recourir au conseil et affiner sa vision stratégique 438 | |
| 2.1. <i>Le recours au conseil et ses modes d'emploi</i> | 439 |
| 2.2. <i>Un outil au service de la vision stratégique de l'entrepreneur : la cartographie cognitive</i> | 444 |
| 2.3. <i>Un exemple de mode opératoire de la cartographie cognitive</i> | 452 |
| 3 Contrôler le développement de son entreprise 467 | |
| 3.1. <i>Les enseignements de la théorie du cycle de vie des organisations</i> | 469 |
| 3.2. <i>L'entrepreneur stratège</i> | 481 |
| En conclusion du chapitre 6 | 495 |
| Notes et bibliographie du chapitre 6 | 496 |
| CONCLUSION | 500 |
| Annexe 1. Quelques acteurs du conseil et de l'accompagnement des PME/PMI et de la création d'entreprise en France | 509 |
| Annexe 2. Exemple de carte cognitive | 512 |
| Table des matières | 513 |
| Résumé, auteurs | 518 |

Collection « De la recherche à la pédagogie », dirigée par Gilles Paché

CREATION D'ENTREPRISE ET ENTREPRENEURIAT

Thierry VERSTRAETE et Bertrand SAPORTA

Les auteurs traduisent dans ce manuel les théories et les concepts de la création d'entreprise et de l'entrepreneuriat en éléments pédagogiques de réflexion et d'action pour les étudiants de l'enseignement supérieur et leurs enseignants. Ceux-ci y trouveront un matériel pédagogique original et éprouvé par plus de quinze années de pratique de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans des formations allant du premier cycle au troisième cycle universitaire, ainsi qu'en école de commerce et en école d'ingénieurs. L'ouvrage conviendra aux chercheurs découvrant le domaine de l'entrepreneuriat et plus spécifiquement le corpus relatif à la création d'entreprise. Le chercheur confirmé y trouvera une vision originale du domaine et des modes d'action proposés aux porteurs de projet de création d'entreprise.

Thierry Verstraete est Professeur à l'**Université Montesquieu Bordeaux IV** où il dirige l'équipe de recherche « Entrepreneuriat et Stratégie » de l'IFREGE (<http://www.ifrege.com>) et le Master « Création, reprise d'entreprise et entrepreneuriat ». Il est Professeur associé à **Bordeaux Ecole de Management** pour le développement de programmes en entrepreneuriat. Il est le directeur de publication de la Revue de l'Entrepreneuriat (<http://www.revue-entrepreneuriat.com>) également librement accessible en ligne.

Bertrand Saporta est Professeur Emérite de l'**Université Montesquieu Bordeaux IV**. Il est le co-fondateur du DESS « Création d'entreprise et gestion des projets innovants », aujourd'hui Master « Création, reprise d'entreprise et entrepreneuriat ». Il est co-rédacteur en chef de la Revue de l'Entrepreneuriat. Il a été Président de l'Académie de l'Entrepreneuriat et directeur du laboratoire de recherche CREGE.

ISBN : 2-916432-00-06

© Les éditions de
l'ADREG