

## PROCESSUS DE DÉMARRAGE EN PETITE ENTREPRISE ET PERSPECTIVES DE CROISSANCE

Sylvie SAMMUT\*  
ERFI, Université Montpellier I

### RÉSUMÉ

L'examen de la littérature consacrée à l'entrepreneuriat nous conduit à une définition, nous semble-t-il, très restrictive du démarrage : la phase de démarrage débiterait ainsi par l'enregistrement juridique de l'entreprise et se terminerait lorsque celle-ci a fait preuve de sa viabilité. Or, y a-t-il réellement adéquation entre l'enregistrement juridique et le lancement effectif des opérations. De même, comment fait-on preuve de la viabilité d'une entreprise ?

Certains affirment que l'atteinte du point mort est une preuve de franchissement du cap du démarrage. Nous ne sommes pas convaincus de l'exclusivité de cet indicateur dans la définition de la borne supérieure de l'étape. Nous considérons, en effet, que cet élément, quoique nécessaire, est insuffisant pour statuer du franchissement du cap. En revanche, il apparaît que d'autres indicateurs sont essentiels pour définir le franchissement du cap. Ainsi, nous pensons que **la conscience stratégique du dirigeant** ainsi que **l'amorce d'un transfert organisationnel** sont des éléments déterminants. La définition de la borne inférieure du processus requiert également une analyse plus approfondie.

---

\* Sylvie Sammut, Docteur en Sciences de Gestion, Maître de Conférence à l'Université Paul Sabatier, Toulouse III, France. Membre du Laboratoire Gestion et Cognition, Membre de l'ERFI. Maîtrise en Sciences économiques "Économie d'entreprise", Montpellier 1, juin 1992, DEA Sciences de Gestion, Montpellier I, juillet 1993, Doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier I, décembre 1995. Titre de la thèse: «Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise» soutenue le 14 décembre 1995. Direction de thèse: professeur Michel Marchesnay. Thème de recherche: Travaux de recherche sur la création et la phase de démarrage, la relation environnement local - PE jeune, l'entrepreneuriat, le management de la PME. Communications et Publications: «La prise de décision du dirigeant de PE en phase de démarrage», Montpellier, novembre 1993. «Le démarrage des petites entreprises agro-alimentaires: complexité et dynamique» Montpelleir, octobre 1995, ouvrage à paraître. - «Le démarrage des petites entreprises: pour une vision synchronique et diachronique du processus», Telecom Paris, octobre 1995. - «Le processus de démarrage en petite entreprise. Complexité du système de gestion et émergence de scénarios de démarrage», Lille, mai 1996. Adresse: Université Paul Sabatier, Toulouse III, 115, route de Narbonne, 31077 Toulouse Cedex, France. Tel : 62/25/81/20 Fax : 62/25/81/17

Finalement, il apparaît donc que l'appréciation du démarrage nécessite une approche plus complexe et moins déterministe que nous le laissons supposer l'analyse classique métamorphique. Elle repose sur une intégration de la dimension temporelle et de la dominante stratégique. Dès lors, nous pouvons utiliser le terme de processus de démarrage. Nous l'analyserons sur une base systémique, en terme de synchronie et de diachronie, et nous mettrons en exergue, grâce à une enquête exploratoire qualitative réalisée auprès de 12 petites entreprises, quatre **scénarios de démarrage**. Ceux-ci sont, en outre, analysés selon une **perspective de croissance**.

**Mots clés:** phase de démarrage - petite entreprise - processus - complexité - analyse systémique, synchronie, diachronie, scénario de démarrage

## **Introduction**

Les spécialistes de la stratégie d'entreprise ont longtemps considéré que la petite entreprise performante était celle qui, grossie de ses succès, était condamnée à franchir des seuils de croissance successifs pour parvenir finalement à la grande taille. Cette progression séquentielle et programmée du développement de l'entreprise, que l'on retrouve déjà chez Marshall, perdue dans la communauté scientifique, au point que certains considèrent que l'absence de planification formalisée est incompatible avec une gestion stratégique de l'entreprise (Mérigot et Labourdette, 1980). Si l'on en croit ce raisonnement, la PE ne peut avoir de stratégie, encore moins lorsqu'elle se situe en période de démarrage. Or, lorsque l'on connaît l'importance du tissu français de petites entreprises, qui plus est créateur d'emplois, on ne peut que regretter cette tendance, longtemps accréditée par les modèles métamorphosis, à considérer la petite entreprise jeune comme un modèle réduit de l'hyperfirme qu'elle deviendra inéluctablement.

En effet, la montée actuelle des petits groupes (hypogroupes), le découpage des structures imposantes en organisations plus petites, donc plus humaines, témoignent de la non-aspiration programmée de la petite entreprise vers la grande au fur et à mesure de son évolution dans le temps. Ainsi, dans bien des cas, "*smaller is more efficient than bigger*". Bruyat et Humblot (1990) montrent que moins de 2 % des entreprises dites de "création pure" atteignent le seuil de dix salariés au bout de quelques années.

Croître n'est donc pas une nécessité ; le rythme de croissance reste particulier à chaque entreprise. Il convient donc de faire une distinction entre le changement et la croissance. Une entreprise qui ne croît pas, parce que tel est le vœu de son dirigeant, ne peut être considérée comme non dynamique : **dynamisme et non-croissance ne sont pas antinomiques**. C'est davantage la capacité de l'entreprise à gérer le changement qui déterminera sa survie, et moins son taux de croissance (Gibb et Scott, 1985).

Dans cette optique, nous poserons la question de l'adéquation, ou de l'inadéquation, existant entre la dynamique d'une entreprise nouvellement créée et sa croissance. Autrement dit, une petite entreprise dynamique jeune est-elle condamnée à croître ? Une non-croissance à court terme est-elle synonyme de non-pérennisation ? Nous verrons, au travers de cette réflexion, comment la compréhension du processus de démarrage requiert une réflexion favorisant une analyse systémique, interactive et dynamique, et comment

l'intégration de cette dimension stratégique dans la gestion de l'entreprise permet au dirigeant de favoriser la croissance de son entreprise.

## **1. Vers une définition complexe et processuelle du démarrage**

La PE en démarrage est fragile ; à ce titre, elle mérite une attention particulière. En effet, alors que la firme de grande taille recherche des économies d'échelle, la petite entreprise s'efforce de tirer les atouts de sa taille. Et cela est d'autant plus exacerbé quand l'entreprise est jeune et qu'il faut se positionner par rapport à une concurrence généralement plus hostile qu'amène.

Or, à la phase de démarrage sont généralement associées des images telles que le lancement d'une toute petite entreprise qui grandit au fur et à mesure de son développement et/ou des facteurs-clés de succès instantanément assombris par des causes d'échecs. Des modèles de développement organisationnel, dits de métamorphose, sont très fréquemment repérés dans la littérature sans que l'on puisse, pour autant, y trouver un consensus d'ensemble, si ce n'est sous la forme d'une croissance promise de l'entreprise.

### **1.1. Des modèles de métamorphose par trop déterministes**

La majorité des travaux traitant de la jeunesse de l'entreprise placent leur analyse dans une perspective évolutionniste : la création de l'entreprise déclenche un processus qui est censé se conclure avec le déclin de la firme. Dès lors, se produit un raisonnement analogique entre la naissance d'une entreprise et celle d'un être humain. Ainsi, ne serait-ce que par la terminologie employée - incubation, gestation, naissance, croissance, maturité, développement, déclin... - le mimétisme paraît fort (Kazanjian, 1984).

Ces modèles présentent un schéma de développement extrêmement simplifié et quelque peu normatif : ils comparent l'entreprise jeune au petit enfant qui, pour être dans la "norme", donc en bonne santé, devrait peser tel poids et mesurer tant de centimètres. Autant de précision et de normalité requise ne peuvent s'appliquer aux entreprises. Certaines croîtront rapidement, d'autres marqueront un temps d'arrêt ou choisiront de conserver une petite taille allant, ce faisant, à l'encontre du dicton, célèbre mais néanmoins peu vérifié, selon lequel une entreprise doit "grandir ou mourir". Deux remarques peuvent être, en effet, notées sur ce point :

-toutes les entreprises nouvellement créées ne sont pas de petite taille ; l'exemple d'une filiale créée par un groupe industriel semble suffisant pour montrer qu'une entreprise n'a pas nécessairement une taille infantile.

-toutes les entreprises n'ont pas pour ambition de croître ; dans bien des activités la productivité n'est pas une fonction croissante de la taille de l'entreprise.

Nous ne pouvons nous restreindre à cette analyse déterministe et universaliste qui place l'entreprise nouvellement créée au seuil d'une ascension programmée. L'étape du démarrage ne peut non plus se résoudre à une phase de développement satisfaisant à une compilation d'éléments repérés comme ayant favorisé la réussite et/ou engendré l'échec

d'entreprises aux dimensions et aux âges hétérogènes. Les entreprises sont considérées, à un stade de développement donné, comme un ensemble formant un groupe homogène, ce qui n'est pas le cas dans la réalité. En outre, en privilégiant une vision globaliste de développement de l'entreprise, la méthode délaisse le spécifique pour ne se concentrer que sur le général. Dès lors, les différentes phases, celle du démarrage en particulier, ne sont pas approfondies. Il en découle une hétérogénéité extrême quant à l'explication des phénomènes rencontrés lorsque l'on décide de se concentrer sur une seule étape de développement.

Enfin, l'analyse privilégiée est essentiellement structuro-fonctionnaliste : l'entreprise n'est absolument pas perçue dans une perspective systémique alors que l'on sait que l'entreprise de petite taille requiert une analyse de ce type (Marchesnay, 1993). La définition des stades repose, en effet, suivant les cas, sur la description de la structure adoptée par l'organisation et/ou sur les influences externes, mais élude complètement les interactions entre les différents éléments. Dès lors, chaque entreprise créée est censée suivre une même progression et semble promise aux mêmes bouleversements organisationnels.

Ainsi, les entreprises de petite dimension possèdent généralement une capacité d'adaptation proportionnellement plus élevée que celles de taille supérieure, dans la mesure où elles sont plus flexibles, donc mieux intégrées dans leur environnement. Philipps et Kirchoff (1989) ont, sur ce point, observés à partir d'entreprises âgées de huit ans, que 90% ne grandissent pas durant les quatre premières années, environ 30% d'entre elles grandissent au cours des deux ans qui suivent, et la moitié ne le font qu'après huit ans. Les quatre premières années d'existence de l'entreprise seraient ainsi concentrées sur la survie.

La croissance n'est donc pas un critère de normalité requise comme l'affirme la pensée évolutionniste classique. Nous nous démarquons donc de cette démarche<sup>1</sup> séquentielle dans la mesure où elle présente l'évolution de l'entreprise de façon systématique et normative, ne laissant aucune place à la contingence et à l'action délibérée. Au total, la majorité des travaux abordant la phase de démarrage adopte un raisonnement statique et unidimensionnel. Ces caractéristiques nous semblent incompatibles avec la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise. En effet, la création d'une entreprise engendre la naissance d'une organisation qui n'existe et ne se pérennise que dans la mesure où elle produit et vend le fruit de son travail. Dès lors, il y a échange entre l'interne et l'externe et au sein même de l'entreprise. Cette dimension interactive n'est que rarement perceptible dans la littérature.

Ainsi, par exemple, la démonstration proposée par Greiner (1972 et 1977), si elle est bénéfique pour l'entreprise dans la mesure où elle produit une re-définition du style de management (une crise de leadership conclue la "phase de croissance par créativité" et engendre le début d'une "phase de croissance par direction"), reste néanmoins très normative (toutes les entreprises jeunes et petites sont sensées passer par cette crise de leadership au cours de leur développement) et induite par une relation simple de cause à effet : pression(s) environnementale(s) crise organisationnelle. Or, en réalité, si l'environnement exerce bien une pression sur l'entreprise existante, celle-ci utilise

---

<sup>1</sup> Même si l'on peut lui reconnaître un avantage évident de simplification pédagogique.

également les ressources dont elle dispose pour tenter de modifier les règles du jeu existantes de façon à créer des conditions qui lui soient plus favorables : elle construit son environnement (*enactment*). Ce faisant, l'entreprise naissante va tenter de trouver une légitimité. Il s'agit, dans ce cas, pour le dirigeant de veiller à ce que ses buts personnels soient compatibles, donc cohérents, avec les valeurs partagées par les acteurs de l'environnement dans lequel il baigne. Finalement, il y a donc une adaptation continue entre l'**environnement**, le **dirigeant**, et l'**organisation**, de façon à ce qu'aucune des parties ne soit en opposition durable. A ce triptyque viennent se greffer les pôles **activités** et **ressources financières**. En effet, l'entreprise n'existe que dans la mesure où elle parvient à écouler sa production. Dès lors, les ressources financières acquises grâce à ces transactions sont à la base d'un développement plus ou moins générateur de croissance. Il y a, par conséquent, **interactivité**, donc **causalité multiple** entre les composantes du système de gestion de l'entreprise jeune. C'est grâce à cette interaction entre les différents éléments que le développement de l'entreprise et éventuellement sa **croissance** vont se manifester.

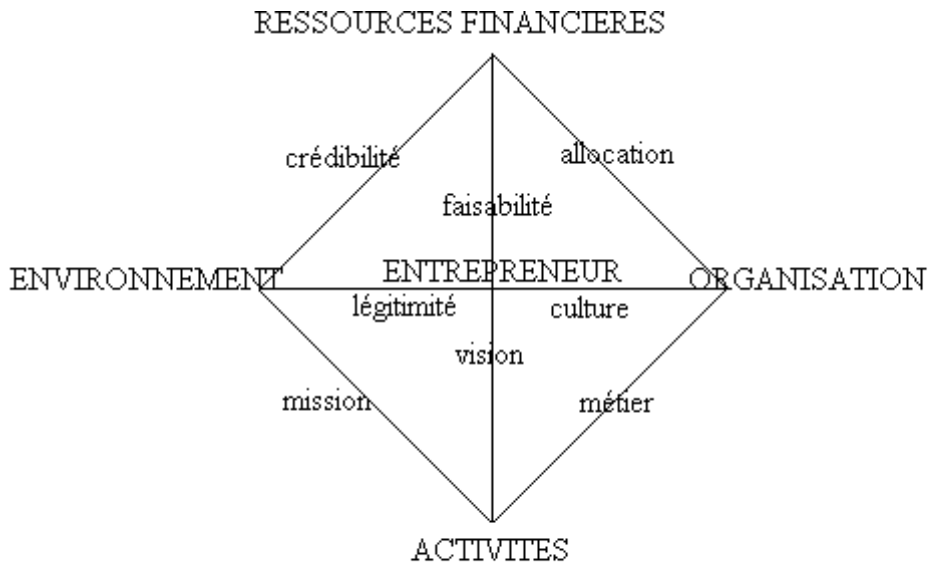


fig 1 : Système de gestion de la petite entreprise en phase de démarrage

## 1.2. La phase de démarrage est un processus complexe

Après avoir montré que la compréhension du démarrage suppose une analyse en terme de processus, il importe désormais de se demander dans quelles mesures il est possible de le **dater**. Beaucoup de travaux ont été réalisés sur les premiers instants de vie de l'entreprise, mais, nous l'avons souligné, aucun consensus n'est apparu quant à la définition des bornes inférieures et supérieures de l'étape cruciale du démarrage.

### 1.2.1 La borne inférieure du processus de démarrage

L'examen de la littérature consacrée aux jeunes entreprises de petite dimension nous permet de constater une ambiguïté certaine quant au contenu et à la délimitation des phases primaires de développement de l'entreprise. Pour certains, nous le verrons, le démarrage est une sous-étape de la phase de création ; pour d'autres, en revanche, ces deux périodes de la vie de l'entreprise sont disjointes. Il en ressort un besoin de clarification : création et démarrage représentent-elles deux étapes conjointes d'une même phase ou deux étapes distinctes ?

**Phase de création et phase de démarrage : deux étapes distinctes.** L'ANCE<sup>2</sup> estime que le démarrage fait partie intégrante de la phase de création, au cours de laquelle quatre étapes principales se succèdent : naissance de l'idée, élaboration du projet, lancement des opérations, démarrage de l'activité<sup>3</sup>.

Ainsi, nous pouvons considérer, selon les arguments avancés par cet organisme français spécialisé dans l'acte d'entreprendre, que la création commence par la recherche d'une idée et se termine lorsque l'entreprise a assuré son démarrage et atteint sa vitesse de croisière. A ce titre, la phase de création peut durer quelques années, voire dépasser facilement la dizaine d'années.

Cette conception est partagée par Bruyat (1993) pour qui "le processus de création d'entreprise comprend les phases de mise au point et de développement du projet, de lancement et de création au sens juridique du terme, ainsi que les deux ou trois premières années de la vie de la jeune entreprise", même si l'auteur admet que la création d'entreprise est un phénomène difficilement repérable dans le temps.

On peut toutefois se demander si la création juridique, et donc l'existence de l'entreprise en tant que personne morale, ne suffit pas à scinder cette longue phase en deux étapes plus courtes et plus homogènes quant à leur contenu. Comment, en effet, peut-on assimiler, de façon cohérente, dans une même étape de développement, un "état 1" au cours duquel un individu, créateur potentiel, élabore un projet dont la finalité sera irrémédiablement différente (et certainement moins chimérique) des aspirations originelles de son concepteur, et un "état 2" au sein duquel un dirigeant d'entreprise est tenu à des réalisations effectives ?

Le passage de l'état de porteur de projet à celui, plus prosaïque, de gestionnaire du quotidien exige une mutation mentale de l'entrepreneur. Avant la création effective, il s'agit de la stratégie d'une personne -le créateur<sup>4</sup>- , après nous sommes en présence d'une stratégie d'entreprise. Dès lors, on peut s'attendre à ce que les préoccupations ne soient plus les mêmes, et que les décisions prises n'aient plus les mêmes enjeux.

---

<sup>2</sup> ANCE : Agence Nationale pour la Création et le développement de l'Entreprise.

<sup>3</sup> Souligné par nous.

<sup>4</sup> Stratégie du créateur et stratégie de création sont ici synonymes, puisqu'en phase de création l'entrepreneur est seul maître à bord, ce qui n'est plus le cas en phase de démarrage.

Bygrave (1989 a et b) montre ainsi que la différence entre les organisations émergentes, donc en phase de création i.e. non effectives, et les organisations existantes n'est pas le résultat d'une évolution mais plutôt celui de sauts quantiques, de révolutions. Pas plus que les PE sont des modèles réduits de GE, l'organisation en gestation n'est pas la version incomplète de l'organisation existante. Dans chaque cas, les interrelations entre les éléments constitutifs de ces entreprises sont spécifiques.

Ainsi, Birley et Westhead (1994) ont-ils montré que les raisons qui poussent à la création d'entreprise et celles qui incitent à croître ne sont pas les mêmes. Selon les auteurs, le choix d'une politique de croissance dépend non seulement de l'entrepreneur mais aussi de la capacité d'adaptation rapide et de l'apprentissage de l'ensemble de l'organisation face à son environnement. Les caractéristiques environnementales de l'industrie, mais aussi du marché et de la filière d'appartenance, dans laquelle se positionne l'entreprise influencent donc le niveau de développement de la nouvelle firme. Alors que pendant la phase de création seules les caractéristiques personnelles du dirigeant (secondées par la famille du créateur et les banquiers) influent sur la création, d'autres pressions s'ajoutent au cours de la phase de démarrage. Le dirigeant n'est plus seul à bord, il doit tenir compte des situations ambiantes, tant environnementales qu'organisationnelles<sup>5</sup>.

Reynolds et Miller (1992), quant à eux, étudient le processus au cours duquel une entreprise peut être considérée comme réellement existante ("*born*"). Ainsi, le temps écoulé entre le premier et le dernier des quatre événements suivants caractérise la phase de gestation, alors que la satisfaction à l'ensemble des quatre facteurs permet de considérer que l'entreprise est "bien née", i.e. participant activement à la vie économique : engagement personnel, aide financière, première vente, embauche. Toutes les entreprises satisfont peu probablement à la totalité de ces quatre éléments, dans un laps de temps identique. Le phénomène de la création d'entreprise est, dans de telles conditions, extrêmement difficile à cerner tant les contours semblent flous.

Finalement, il paraît évident qu'un créateur qui démarre son activité avec un projet suffisamment construit et réfléchi a davantage de possibilités de faire face aux imprévus que celui qui a lancé son affaire dans la précipitation. C'est la raison pour laquelle ces deux phases, bien que structurellement distinctes selon nous, semblent étroitement liées: **la qualité de la seconde paraît<sup>6</sup> conditionnée par la cohérence de la première.** Aussi, si l'on ose la comparaison, le créateur gagne à prendre le temps nécessaire pour ajuster ses starting-blocks avant de s'élancer : la stratégie de course n'est pas la même avant et après le coup de pistolet du starter<sup>7</sup>.

**Création et démarrage semblent donc naturellement se dissocier.** Le créateur est, de façon générale, davantage porteur d'une idée, certes ancrée dans une ferme volonté, que d'un projet bien défini. Et quelle que soit la précision de ce dernier, sa concrétisation en phase de démarrage engendrera inévitablement une adaptation aux conditions organisationnelles et environnementales. Dès lors, la gestion de l'entreprise se fait en

---

<sup>5</sup> Nous développerons ces apports au cours de notre progression.

<sup>6</sup> Ceci demande vérification empirique.

<sup>7</sup> Propos rapportés par NETWORK, n°15, supplément printemps 1994, lors d'une entrevue avec Renaud de Crécy, ex-directeur de Cap Alpha, pépinière d'entreprise.

temps réel et chaque "incident" se paie comptant. Aussi, après avoir été un "fonceur", l'entrepreneur doit se transformer, pour affronter la phase de démarrage, en "décideur prudent et avisé, c'est-à-dire en gestionnaire" (Mahé de Boislandelle, 1985). Le commencement de la phase de démarrage se situe donc **à la création juridique de l'entreprise**. Mais cet événement reste partiel.

**L'enregistrement des premières commandes.** Certains entrepreneurs démarrent instantanément leurs activités, i.e. enregistrent leurs premières commandes dans les heures ou le jour qui suit la naissance juridique de l'entreprise. Dans ce cas, le démarrage coïncide avec la création juridique. D'autres entrepreneurs, en revanche, ne peuvent véritablement débiter qu'après un laps de temps plus ou moins long du fait de locaux non disponibles immédiatement, de retard dans l'octroi des prêts bancaires, etc.... Dans ce cas, le démarrage commence réellement alors que l'entreprise a déjà juridiquement quelques mois d'existence.

Généralement, les comportements sont hétérogènes. Certaines entreprises ont débuté rapidement parce que leur dirigeant a, avant de se lancer, reçu la promesse de contrats imminents. D'autres, à l'opposé, se sont fait enregistrer sans l'assurance crédible de débouchés immédiats. Dans ce cas, l'enregistrement des premières commandes et des premières ventes a pris du temps. L'entreprise connaît, dès lors, des "problèmes à l'allumage" ; le démarrage effectif est retardé.

Nous définirons donc le **commencement de la phase de démarrage comme le moment à partir duquel l'entreprise enregistre ses premières commandes ou réalise ses premières ventes**. Parfois, il coïncide avec la date de création juridique, parfois il intervient plus tard, après ce que l'on nomme la "phase de lancement". Cette définition de la borne inférieure du démarrage est empruntée à Colette Fourcade (1986).

### *1.2.2 La borne supérieure du processus de démarrage*

Après avoir étudié comment se déroule le processus, quels éléments interviennent dans cette progression, il paraît intéressant de se demander quand et pourquoi une entreprise quitte l'étape du démarrage : quel(s) élément(s) nous permet(tent) de considérer qu'une entreprise n'appartient plus à la phase de démarrage, existe-t-il un événement majeur, si oui, quel est-il, si non, comment se manifeste la transition ?

**Des critères nécessaires, mais non suffisants.** L'âge de l'entreprise a souvent et longtemps été considéré comme un indicateur fondamental de l'appartenance à telle ou telle phase du cycle de vie de l'entreprise. Cet élément nous semble très superficiel, dans la mesure où les travaux qui défendent la primauté de l'âge dans la terminaison de l'étape considèrent généralement que le moment fatidique de transition de la phase de démarrage vers l'étape de développement est le troisième anniversaire de l'entreprise ; il existe cependant des entreprises d'âge bien plus avancé qui n'ont toujours pas franchi le cap. Dès lors, se pose la question de savoir pourquoi une entreprise de deux ans est déjà considérée comme adulte alors qu'une entreprise de dix ans ne l'est pas encore. L'âge nous semble donc un critère pertinent, dans la mesure où une entreprise d'âge mûr (> 15 ans, par



exemple) peut difficilement encore être en prise avec des problèmes de démarrage. Si le dirigeant a réussi à pérenniser son entreprise pendant autant de temps, il semble que l'entreprise a de bonnes chances de perdurer. Mais s'il est un critère nécessaire, l'âge reste néanmoins très nettement insuffisant pour juger de l'appartenance ou non d'une entreprise à la phase de démarrage.

L'autre facteur de transition le plus souvent cité dans la littérature a trait au **seuil de rentabilité**. Une entreprise qui atteint son point mort serait ainsi considérée comme "tirée d'affaire". Mais qu'en est-il des entreprises qui atteignent un premier seuil de rentabilité au terme de l'année x et qui se trouve dans une position moins favorable l'année suivante ? Serait-elle retombée en enfance et retournée en phase de démarrage ?

D'autres, plus rigoureux, avancent l'idée selon laquelle une entreprise aurait passé le cap du démarrage dans la mesure où elle atteint deux années consécutivement le seuil de rentabilité. Il semble plus difficile, en effet, de bénéficier de circonstances très favorables sur une période bi-annuelle ; et ce qui peut être considéré comme accidentel une fois a moins de chances de l'être une seconde fois. Ce critère du point mort nous semble donc également intéressant (notamment lorsqu'il est dépassé deux années consécutives) dans l'explication de la transition de l'adolescence de l'entreprise vers l'âge adulte. Cependant, une fois encore, ce facteur nous paraît nécessaire mais non suffisant.

Certains auteurs qui n'ont vraisemblablement pas tranché entre les deux choix possibles, ou proposé d'autres alternatives, évoquent le phénomène de la **viabilité** de l'entreprise. Mais qu'est-ce que la viabilité ? Comment une entreprise peut-elle faire preuve de sa viabilité ? Il est vrai qu'une entreprise qui survit au démarrage est une entreprise qui peut être considérée comme viable, mais encore faut-il expliquer les tenants de cet état, ce qui n'est pas fait dans la littérature.

Ces différents critères représentent donc une somme d'éléments parmi d'autres qui peuvent permettre de supputer qu'une entreprise se situe davantage dans une phase que dans une autre. Cependant, nous considérons que **la transition est beaucoup plus complexe** et ne peut se limiter à la satisfaction exclusive d'un de ces critères.

**L'apprentissage d'une conscience stratégique.** L'une des principales caractéristiques de la phase de démarrage se situe dans la mise en relation des cinq pôles essentiels que sont l'entrepreneur, l'organisation, l'environnement, les activités et les ressources financières. Tout au long du démarrage, le dirigeant va faire l'expérience de l'importance de ces variables dans la gestion de son entreprise, et de leur interaction.

Avant de créer, le dirigeant néophyte<sup>8</sup> n'a vraisemblablement pas conscience de l'existence de ces pôles et encore moins de leurs interrelations. Même le dirigeant "récidiviste" n'est pas forcément convaincu de la complexité de ce système dans la mesure où chaque création est différente et rien ne permet d'affirmer qu'un précédent succès engendre à nouveau la réussite.

Cela montre bien que d'une situation à l'autre, le contexte change, le poids de chacun des pôles n'est pas le même, et la gestion de l'ensemble ne se fait pas sur papier carbone. La spécificité de chaque cas impose une gestion particulière.

---

<sup>8</sup> Qui crée pour la première fois.

C'est pourquoi, la trajectoire envisagée *ex ante* est généralement très différente du chemin parcouru. L'acteur combine connaissances, paris, expériences, apprentissage, etc., qui impliquent autant de ré-agencements et de remises en cause qui éloignent dans le temps la transition vers l'étape ultérieure de développement. Le comportement stratégique et l'action qui en découle "ne peuvent être acquis qu'en faisant l'expérience de la complexité. (...) Plus son expérience s'enrichit, plus il découvre l'importance de l'attention de la vigilance, de l'interprétation des signes qu'émettent les autres acteurs internes comme l'environnement. Plus il développe son aptitude à conjoindre, à faire jouer ensemble des contraires, voire ce qu'il percevait jusqu'alors de façon contradictoire" (Martinet, 1993, p.65).

La potentialité à agir efficacement est donc conditionnée par la capacité du dirigeant à concevoir et à percevoir cette interconnexion tant entre l'interne et l'externe qu'entre les ressources dont il dispose et les activités qu'il propose. Plus le dirigeant est conscient de l'existence de ces cinq pôles et de leur interrelation, plus sa marge de manoeuvre sera grande et son action décisive.

Or, pour au moins deux raisons, cette conscience stratégique n'est pas toujours réelle au moment de la création :

- la capacité cognitive du dirigeant est, à l'instant où il crée son entreprise, limitée, a fortiori s'il s'agit d'une première création.

Ce n'est, dès lors, qu'en étant confronté à des problèmes divers que le dirigeant se rend compte, par une accumulation d'essais-erreurs, de la complexité et de l'enchevêtrement des problèmes.

- le dirigeant a tendance à surestimer ses possibilités et à sous-estimer ses faiblesses notamment, sur ce dernier point, en ce qui concerne sa capacité à résoudre un problème. L'entrepreneur a confiance en lui, la plupart des études considèrent que c'est là un des traits de caractère fondamentaux du créateur . Mais cette confiance, si elle est très (trop) prononcée, peut jouer, notamment dans les premiers temps, un rôle néfaste : tout auréolé de son nouveau "statut" de chef d'entreprise celui-ci peut se laisser griser par les premiers succès commerciaux qu'il remporte, ce qui pourrait l'éloigner d'une gestion quotidienne rigoureuse. Cette résistance à la lucidité s'installe progressivement et amoindrit d'autant la conscience stratégique du dirigeant.

Avoir confiance en soi est une chose, de même qu'accepter les responsabilités, tolérer l'ambiguïté et les risques, mais être conscient de la complexité des relations et de l'interdépendance des problèmes en est une autre.

Lorsque le dirigeant est conscient de cela, lorsqu'il est persuadé que toute modification extérieure ou que toute action volontaire engendre une perturbation sur l'ensemble du système, alors dans ce cas, il fait preuve d'une **maturité stratégique** qui permet de penser que son entreprise a de bonnes chances de survivre.

**Lorsqu'il y a conscience stratégique (Gibb et Scott, 1985), i.e. lorsqu'il y a persuasion de la nécessité d'une gestion systémique au quotidien, nous pouvons penser que la phase de démarrage est terminée.**

Dès lors, le critère de l'âge de l'entreprise semble très peu convaincant, ou tout au moins très insuffisant, dans la mesure où cette conscience stratégique peut être soit rapidement intégrée parce que les circonstances tant internes qu'externes auront été favorables -dans ce cas la phase de démarrage sera vraisemblablement courte-, soit elle sera le résultat d'un long apprentissage -auquel cas la durée de la phase sera étalée dans le temps. La **conscience stratégique** de la gestion de l'entreprise, et l'interrelation entre les différentes variables-clés qui en découle, est donc essentielle car elle **implique une capacité à évaluer l'impact d'un changement et ses répercussions à plus ou moins long terme**. Dès lors, le dirigeant ne considère plus le temps comme un élément extérieur contraignant ; il le gère en évaluant quelles modifications doivent être entreprises, dans quel domaine et à quelle échéance et surtout quelles en seront les conséquences sur l'ensemble des composantes du système de gestion de l'entreprise.

## **2. Un transfert organisationnel**

Un autre critère nous semble être significatif de ce basculement de la PE vers la phase suivante du développement : celui du **transfert entrepreneur-organisation**.

En effet, l'entrepreneur nouvellement installé tend, nous l'avons vu, à monopoliser toute l'activité, qu'elle soit stratégique ou opérationnelle. En revanche, plus l'entreprise vieillit, plus le dirigeant emmagasine de la confiance en ses hommes, plus il est prêt à décharger une partie de son action vers son personnel<sup>9</sup>. L'organisation s'autonomise donc par rapport à sa forme généralement embryonnaire et cadencée initiale. Dès lors, chaque rôle se définit avec davantage de précision et l'entrepreneur se concentre sur son activité de direction.

Ce critère est donc étroitement lié au précédent : on voit mal, en effet, comment une conscience stratégique peut se développer si le dirigeant n'est pas persuadé de l'existence, et donc de l'activité spécifique, de l'organisation non plus dans une optique exécutoire mais dans une optique de responsabilisation.

Au total, la phase de démarrage est donc particulièrement difficile à définir ; c'est peut-être la raison pour laquelle on ne trouve généralement pas de précision quant aux bornes temporelles inférieures et supérieures de l'étape. Fréquemment même, le démarrage de l'entreprise est inclus dans la phase de création ; cela évite les difficultés définitionnelles et simplifie l'analyse.

Nous considérons néanmoins que cette démarche manque de fondement, même si nous sommes persuadés que ces deux étapes sont très étroitement liées. En effet, l'élaboration d'un projet et sa mise en oeuvre ne peuvent se traduire par une seule et même logique : la première est l'oeuvre réfléchie d'une unique personne qui peut avancer et reculer à loisir

---

<sup>9</sup> Si tant est qu'il en ait, évidemment ...

dans l'élaboration de son projet ; la seconde engendre une confrontation directe avec la réalité et les responsabilités sont désormais bien établies. En d'autres termes, en phase de création, le futur dirigeant anticipe des bribes de relations entre différents acteurs potentiels (les banques, les clients, les fournisseurs, les concurrents, etc.) ; en phase de démarrage, en revanche, tout se compléxifie, se densifie, et l'imaginaire anticipé ne se confond que très rarement avec la réalité.

Dès lors, création et démarrage se dissocient ; la **phase de démarrage** peut être définie comme une **étape de développement qui débute lorsque l'entreprise "enregistre ses premières commandes ou réalise ses premières ventes" et se termine dès lors que le dirigeant fait preuve d'une conscience stratégique, adopte une gestion systémique, engage un transfert organisationnel et est en mesure de dépasser (ou a déjà atteint) le seuil de rentabilité** .

Cette définition processuelle du démarrage montre à quel point cette étape mérite une attention particulière. Les caractéristiques des cinq pôles sont difficilement transposables d'une entreprise à l'autre ; dès lors, c'est toute la dynamique d'évolution qui s'en trouve singularisée et les perspectives de croissance spécifiées.

### **3. La dimension dynamique du démarrage, ou la vision diachronique du processus**

L'entreprise se développant dans le temps, les cinq pôles de son système de gestion n'ont de cesse de s'ajuster au gré des mouvements internes et externes. Il se produit, en conséquence, un effet boule de neige actionné dès la mise en route de l'entreprise. La dynamique stratégique est régénérée par des ressources disponibles nouvelles, un environnement évolutif, une organisation en formation, une production active et un dirigeant non moins déterminé.

Chaque pôle se caractérise ainsi par une dynamique propre qui insuffle à l'ensemble du système sa propre mobilité et sa cohérence d'ensemble. La dynamique de croissance est enclenchée.

#### **3.1. La dimension temporelle**

Les travaux de Van de Ven (1992) nous enseignent qu'un processus n'est pas une succession d'étapes équi-temporelles. Il représente non seulement une suite d'événements compliqués, car difficiles à résoudre, mais surtout complexes, car impliquant différents éléments. On ne peut donc pas expliquer le développement d'une organisation dans le temps en occultant l'environnement, les membres composant cette organisation, la personnalité et les buts de l'entrepreneur, son expérience ainsi que sa capacité à apprendre non seulement de ses erreurs, d'en tirer les leçons, mais aussi d'en appliquer les conséquences. Le rythme de croissance est donc singulier.

La dimension temporelle est donc ici fondamentale ; elle implique des contextes différents, l'invariance n'est pas envisageable. Le système de gestion "de base"<sup>10</sup> évolue

---

<sup>10</sup> cf. p. 4.

donc au cours de la phase de démarrage, et notre ambition consiste à tenter de repérer les évolutions principales de ce système.

### **3.2. Le choix d'une méthodologie qualitative**

La compréhension du processus de démarrage et de ses aléas soulève d'autant plus d'intérêts et de difficultés qu'elle nécessite une méthode de recherche appropriée (Sammut<sup>11</sup>, 1995). En effet, notre problématique étant ancrée sur une approche synchronique et diachronique, il convient de trouver une méthodologie capable de restituer ce mouvement.

Travaillant sur des perceptions, nous privilégions par conséquent une méthode d'analyse flexible, fluide, riche d'informations et d'observations en profondeur, ce que ne permet pas la démarche quantitative, reconnue pour son extrême rigidité dérivée d'un souci exacerbé de fiabilité et de validité. En effet, du fait de la distance établie entre l'observateur et l'observé, la démarche quantitative perd, dans le cadre de notre recherche, en profondeur et en compréhension de la complexité ce qu'elle pourrait gagner en objectivité. Le choix de la **méthode qualitative** est donc mise en application au travers d'**études de cas**.

Nous avons ainsi interviewé en tête à tête au moins à deux reprises (au plus à quatre), entre novembre 1994 et août 1995, douze dirigeants de petites entreprises en démarrage. Ces **entretiens** en face à face ont été complétés par des entretiens téléphoniques ponctuels destinés à nous renseigner sur un point précis non élucidé au cours de l'entretien précédent ou à nous informé sur le déroulement d'une action en cours.

Les entreprises visitées ont été choisies sur une quintuple base :

- l'âge : **un an et demi à sept ans**

Nous nous sommes limités à la tranche d'âge •1,5 an - 7 ans® dans la mesure où il nous a paru essentiel de laisser suffisamment de temps à l'entreprise pour s'installer et au dirigeant pour juger avec lucidité son parcours.

- la localisation : région **Languedoc-Roussillon** ( sud de la France)
- la taille : **petites entreprises** (1 à 49 salariés)
- la population d'entreprises : **activités manufacturières** réalisées dans l'**agro-alimentaire et la fabrication d'instruments médicaux et de précision**.
- des entreprises **indépendantes**.

Les entretiens d'enquête ont été réalisé à partir de **deux questionnaires**.

Le premier, construit préalablement à l'enquête exploratoire ressemblait davantage à un guide d'entretien composé de thèmes et de questions très ouvertes, du style "pourquoi avez-vous créé ?", "racontez votre parcours depuis la création" , ... , qu'à un véritable questionnaire.

---

<sup>11</sup> Les détails de cette enquête qualitative sont explicités dans notre thèse de doctorat.

Il s'agissait alors de comprendre quelles étaient les spécificités du démarrage. Le second réécrit en fonction des conclusions tirées de la première vague d'enquêtes, comporte quelques questions fermées et de nombreuses questions ouvertes. De plus, dans une perspective d'élaboration de scénarios, il nous semblait très important de poser aux différentes entreprises **les mêmes questions** de façon à ce que nous puissions bénéficier des **mêmes éléments de réflexion**.

En outre, comparer la progression d'une entreprise sortie de la phase, donc permettant la reconstitution intégrale d'un scénario de démarrage, avec une entreprise encore confrontée à des problèmes spécifiques à cette étape, nous semblait devoir exiger une même approche de fond, donc des questions de base identiques. Cela eut été impossible avec une simple liste de thèmes reposant sur une succession d'indicateurs. En effet, cette méthode de collecte des données nous a semblé trop libre, donc rendant difficiles les comparaisons entre entreprises, dans la mesure où certains thèmes auraient pu être longuement abordés par certains entrepreneurs et passés sous silence par d'autres.

Cela étant, dans notre volonté d'approche qualitative du phénomène, il était difficile de se restreindre au questionnaire. Dès lors, **des questions très ouvertes**, spécifiques à chaque cas étudié, ont été posées et développées en sus du questionnaire. En effet, ce questionnaire semi-structuré laisse une large place à des réflexions personnelles des dirigeants, et l'apparence d'une structuration rigoureuse dans la présentation aurait tendance, nous le regrettons, à masquer une forte propension au débordement dans les réponses accordées par nos interlocuteurs. La plupart des questions firent, en effet, l'objet de prolongements lorsque les réponses nécessitaient soit un élargissement soit un recentrage de la réflexion engagée. Des relances ont ainsi été faites par nos soins à chaque fois que l'entrepreneur s'éloignait du sujet.

Ces questions spontanées nous ont permis, dans chaque cas, de nous familiariser avec les caractéristiques de l'entreprise et d'approfondir les différents problèmes jugés déterminants par le dirigeant pour la survie de son entreprise. Il s'agissait donc ici de creuser les interrelations entre les variables et les enchaînements constatés au cours de la période.

### **3.3. Le repérage de scénarios de démarrage**

Dans ce souci de respect de la diversité, nous avons néanmoins tenté de repérer certaines similitudes parmi les différents cas d'entreprises étudiés. Nous proposons donc une typologie permettant de caractériser le démarrage en fonction de l'évolution du système de gestion au cours du processus. Cela a pu être réalisé sur la base des **problèmes cruciaux perçus par les dirigeants**, i.e. remettant en cause la survie de leur entreprise. Pour chaque cas, nous montrons une transformation du système de gestion (cf. évolutions successives) en mettant en valeur la partie du système la plus exposée. Ce découpage forcément arbitraire<sup>12</sup> peut avoir tendance à dénaturer le caractère dynamique du

---

<sup>12</sup> Deux biais se superposent : celui du chercheur qui interprète les dires des dirigeants, même s'il entend retranscrire avec le plus de fidélité possible le propos de ses interlocuteurs ; celui du découpage d'un processus en une succession de temps forts qui masque la dimension évolutive du phénomène.

processus. Nous en sommes conscient. Néanmoins, nous pensons que ce procédé permet de mieux comprendre, outre la systémique du phénomène (vision synchronique), le caractère diachronique du processus : **le système évolue et se transforme dans le temps.**

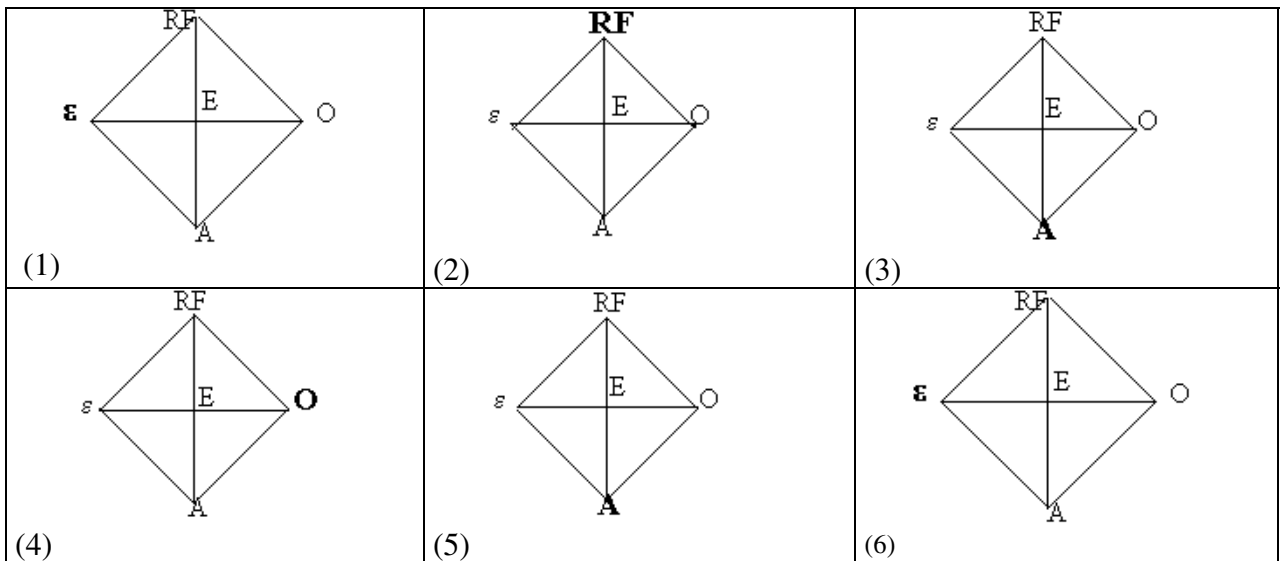
Nous avons ainsi repéré quatre scénarios de démarrage. Ceux-ci sont, en outre, exposés en fonction de la volonté de **croissance** affichée par le dirigeants et objectivement constatée *ex post* sur la base de l'évolution du chiffre d'affaires, de l'effectif, et de la part de marché relative au cours de la période.

### *Le démarrage incrémental*

Le scénario de démarrage est incrémental lorsque le système de gestion évolue grâce à une **succession d'essais-erreurs**. Le processus est lent du fait de la précipitation de la création, source d'imprécisions et de retards dans la mise au point d'un couple métier-mission compétitif, une fois l'entreprise créée. Il en découle un processus en boucle de retour, i.e. non linéaire, qui favorise, certes, l'apprentissage d'un dirigeant généralement jeune (32 ans de moyenne) et inexpérimenté à la création et à la gestion d'entreprise, mais qui génère également un démarrage long et éprouvant.

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

Ce type de démarrage, quoique très évolutif en terme de problèmes rencontrés, reste assez maîtrisable dans la mesure où le dirigeant, conscient de ses faiblesses, imprime à l'entreprise une grande flexibilité qui lui permet de réagir promptement avant que l'intensité du problème paralyse l'activité de l'entreprise outre mesure.



Cette incessante recherche de cohésion entre le savoir-faire et la mission imprime à l'entrepreneur une caractéristique particulière : nous le qualifions de "**réactif-actif**". Réactif, car s'adaptant sans cesse, voire subissant parfois, les contre-temps dus à l'élaboration de son nouveau procédé, il demeure néanmoins très actif dans la mesure où il cherche à provoquer un emballement commercial en relançant périodiquement ses clients et en se démenant pour en convaincre d'autres. La tâche n'est pas aisée car, bien que le marché soit généralement peu concurrentiel, il n'en demeure pas moins très étroit, ce qui ne facilite ni la profusion d'informations ni l'abondance de clients. Une solution passe donc par le développement de l'éventail d'activités, et des compétences du personnel, de façon à élargir l'assise concurrentielle de l'entreprise sur le marché.

La croissance n'est pas forcément souhaitée dans la mesure où l'inexpérience ressentie en gestion modère les ambitions de croissance démesurée.

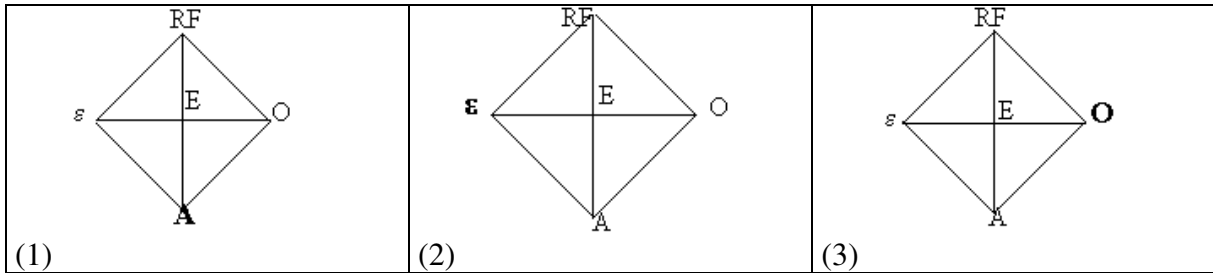
#### *Le démarrage progressif*

Le démarrage progressif implique une **évolution lente** du processus. L'entreprise se caractérise généralement par une double activité, l'une générant une forte marge, mais nécessitant un fonds de roulement très important, l'autre permettant une livraison rapide et un délai de paiement tout aussi bref, mais ne fournissant qu'une marge faible.

La stratégie de départ (évolution 1) consiste donc à effectuer un choix entre ces deux possibilités sachant que l'une ou l'autre des solutions implique un montant de capital initial et de fonds de roulement variant du simple au double, une clientèle différente, et du personnel adapté à chacun des deux cas. Ce choix est délicat, la réflexion est intense, le problème est crucial dans la mesure où la clientèle visée par l'une ou l'autre des activités est très différente : dans le premier cas, le marché est étroit mais la concurrence est faible, dans le second le marché est large et très concurrentiel. Le démarrage est progressif lorsque l'entreprise choisit, dans un premier temps, de développer l'activité la moins lucrative, mais permettant de fidéliser une clientèle plus nombreuse (évolution 2). Ce surcroît d'activité engendre le développement de l'organisation (évolution 3). Ainsi, après



avoir consenti à engager une faible vitesse, et à rester modeste dans ses ambitions, l'entreprise passe à la vitesse supérieure.



Alors que dans le scénario précédent le caractère émergent du processus découlait, pour une large part, d'un déficit informationnel à la base de la création, le démarrage progressif se caractérise par une information quasi-parfaite ante et post création.

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

La croissance est volontairement freinée dans un premier temps pour mieux la contrôler et permettre un développement graduel.

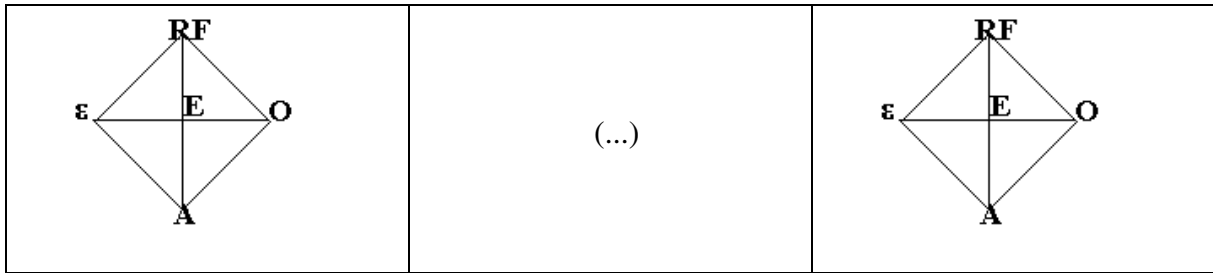
#### *Le démarrage chaotique*

Le démarrage chaotique se caractérise par un processus **très évolutif**. La complexité du système engendre des problèmes très fréquents et intenses qui remettent perpétuellement en cause la survie de l'entreprise.

Le dirigeant est généralement doté d'un caractère très affirmé générant des relations conflictuelles au sein de l'organisation et avec les partenaires extérieurs. Il en découle une organisation en recomposition constante et des ressources financières irrégulières du fait de la forte propension du dirigeant à changer de partenaires commerciaux au moindre incident.

Cette synergie négative, source de problèmes incessants (c'est la raison pour laquelle le système de gestion apparaît toujours aussi perturbé quelle que soit la période) est néanmoins compensée par un couple métier-mission favorisant la reconnaissance professionnelle de l'entreprise. La clientèle est, en effet, généralement satisfaite même si l'entreprise est perçue par ses partenaires comme assez "fébrile". Ce bon positionnement

concurrentiel permet à l'entreprise de survivre, mais à tout moment celle-ci peut disparaître, terrassée par une crise plus profonde que les précédentes.



Ce scénario se différencie des autres par une quête et une circulation d'**information** quasi-inexistante. "**Réactif-passif**", le dirigeant ne se décide, par exemple, à comprendre pourquoi un client ne traite plus avec lui que six mois après qu'aucune commande n'ait été enregistrée.

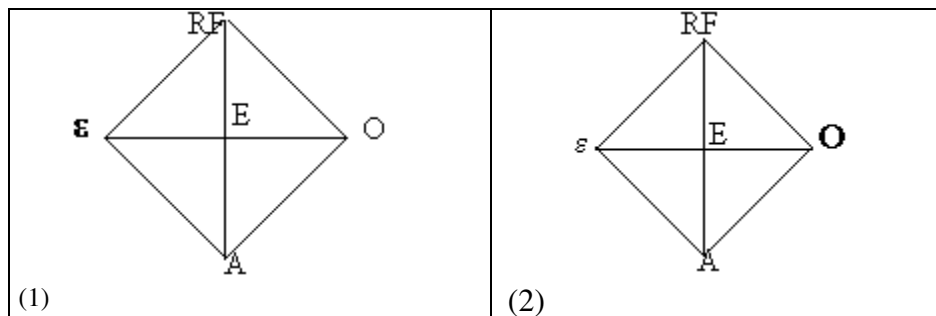
A l'intérieur de l'entreprise, l'information est toute aussi rare et peu privilégiée : les problèmes organisationnels, essentiellement causés par un manque évident de communication, se terminent généralement par un renouvellement périodique de l'équipe de travail.

Enfin, c'est sur la qualité du produit fini qu'est jugée et que se fonde la réputation de l'entreprise, aucunement sur une stratégie marketing, du reste quasi-inexistante.

La croissance est parfois souhaitée mais elle n'est pas effective car les moyens nécessaires à cet effet ne sont pas durablement engagés, voire même correctement appréhendés.

### *Le démarrage planifié*

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



Ce type de démarrage met en évidence une entreprise gérée sainement, sans traumatismes organisationnels, financiers, ou environnementaux déstabilisateurs. L'entrepreneur peut

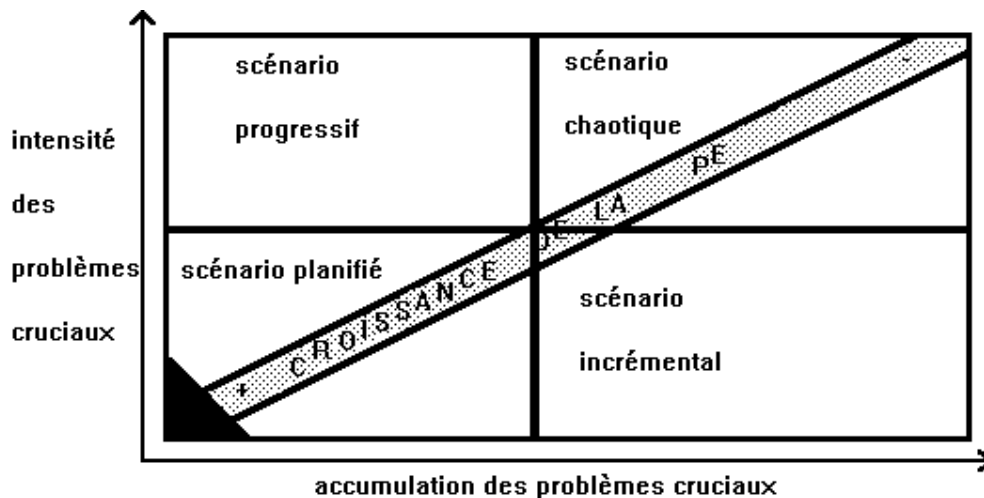
être ici considéré comme "proactif-délibéré". Ce processus de démarrage se rapproche du scénario progressif, dans la mesure où l'information est fortement développée tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise. L'entrepreneur s'imprègne, en effet, des différentes caractéristiques du marché autant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

La volonté de croissance est non seulement évidente mais effective, tant en terme de CA que d'effectif, dans un cadre organisationnel apte à la soutenir.

Ces différents scénarios de démarrage mettent en évidence une évolution permanente du système de gestion de l'entreprise. Celui-ci se "métamorphose" d'autant plus rapidement que les problèmes perçus sont intenses, multiples, et remettent en cause la capacité de l'entreprise à conserver une stratégie préalablement fixée.

Cette opposition de style nous permet de dresser la matrice suivante, caractérisant l'intensité des problèmes cruciaux en fonction de leur accumulation. Les potentialités de croissance de l'entreprise y sont également matérialisés.

**FIGURE 2**  
**Intensité, accumulation des problèmes cruciaux et potentialités de croissance**



La phase de démarrage ne peut se résumer à une simple mise en action ; c'est en son sein que s'établissent les fonctions vitales de l'organisation naissante. Si la montée en compétitivité est entravée de spasmes chroniques, c'est le squelette, encore fragile, qui menace de s'ébranler. Dès lors, les potentialités de croissance s'amenuisent et les fonctions vitales, en se désolidarisant, s'essoufflent. En effet, alors que les dirigeants du

scénario chaotique connaissent une diminution (dans le meilleur des cas une stagnation) de leur chiffre d'affaires et une régression de leur effectif, les dirigeants du scénario planifié embauchent et voient leur CA augmenter au cours de la période. Ces derniers, proche du dirigeant CAP (croissance-autonomie-pérennité ; Julien et Marchesnay, 1988) sont majoritairement attirés par un développement de leur entreprise sans pour autant y sacrifier le contrôle de leur affaire. Les dirigeants des scénarios progressif et incrémental ont, en revanche, en matière de croissance des attitudes et des résultats similaires ; ils embauchent en fin de phase et le décollage du chiffre d'affaires n'est significatif qu'au terme de la période.

## Conclusion

A l'image de l'homme qui se modifie constamment du fait même de son propre fonctionnement, l'entreprise qu'il dirige est également en perpétuelle transformation. Cette évolution incessante n'est pas le fait d'un seul élément ; elle est le résultat combiné de différents phénomènes issus de l'environnement, des caractéristiques financières, organisationnelles, productives, et personnelles qui composent la petite entreprise récemment créée.

La croissance effective de l'entreprise est donc dépendante de la conscience stratégique du dirigeant et de l'ensemble des composantes internes et externes à l'organisation.

## Bibliographie

- BIRLEY S. , et WESTHEAD P. (1994): "A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size", *Journal of Business Venturing*, vol 9, n° 1, p. 7-31.
- BRUYAT C. (1993) : "*Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*" , Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion , Grenoble , p. 109.
- BRUYAT C. , et HUMBLLOT T. (1990) : "*L'appui à la création d'entreprise (Rhône-Alpes 89)*", Safir.
- BYGRAVE W.D. (1989a) : "The entrepreneurship paradigm (I) : a philosophical look at its research methodologies", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 14, n° 1, p. 7-26.
- BYGRAVE W.D. (1989b) : "The entrepreneurship paradigm (II) : chaos and catastrophes among quantum jumps ?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 14, n° 2, p. 7-30.
- FOURCADE C. (1986) : "Le démarrage des entreprises : une comparaison internationale", in "*La PME dans un monde en mutation*", P.-A. Julien, J. Chicha, A. Joyal, Presses de l'Université du Québec, p. 253-277.
- GIBB A. A. , et RITCHIE J. (1982) : "Understanding the process of starting small business" , *European Small Business Journal*, vol 1, n°1, p. 27-37.
- GIBB A. A. , et SCOTT M. (1985) : "Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business", *Journal of Management Studies*, vol 22, n°6, p. 597-632.

- GREINER L. (1972) : "Evolution and revolution as organization growth", *Harvard Business Review*, p. 37-46.
- GREINER L. (1977) : "De l'utilité des crises dans l'entreprise", *Harvard L'Expansion*, n° 5, p. 22-29.
- GREPME (1994) : "*Les PME bilan et perspectives*", sous la direction de Pierre-André Julien, Presses InterUniversitaires, Economica.
- JULIEN P.-A. , et MARCHESNAY M. (1988) : "*La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*", Vuibert Gestion, Paris.
- KAZANJIAN R. K. (1984) : "Operationalizing stage of growth : an empirical assessment of dominant problem", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, p. 144-158.
- KIMBERLY J. (1981) : "Initiation, innovation, and institutionalization in the creation process", in "*The organizational life cycle*", John KIMBERLY John MILES, Eds, Jossey-Bass Publishers, p. 18-43.
- LIVIAN Y.-F. , et MARION S. (1991) : "De l'évaluation des projets de création d'entreprises ou pronostics de succès", *Revue Internationale PME*, vol 4, n°1, p. 107-129.
- LORRAIN J. , et DUSSAULT L. (1988) : "Relation between psychological characteristics, administrative behaviors and success of founders entrepreneurs at the start-up stage", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, p.150-163.
- MAHE de BOISLANDELLE H. (1985) : "PME en démarrage : du décideur au gestionnaire", *Enseignement et Gestion*, nouvelle série n°36, p. 65-70.
- MARCHESNAY M. (1993): "*Le management stratégique*", Eyrolles, Paris.
- MARTINET A.-C. (1993) : "Stratégie et pensée complexe", *Revue Française de Gestion*, p. 64-72.
- MASSACRIER G. , et RIGAUD G. (1984) : "Le démarrage d'activités nouvelles : aléas et processus", *Revue Française de Gestion*, n° 45, avril-mai-juin, p. 5-18.
- MERIGOT G. , et LABOURDETTE A. (1980) : "*Eléments de gestion stratégique des entreprises*", Cujas.
- PHILIPPS B. D. , et KIRCHOFF B. A. (1989) : "Formation , growth and survival, small firm dynamics in the USA economy", *Small Business Economics*, vol 1, n°1, p. 65-74.
- REYNOLDS P. , et MILLER B. (1992) : "New firm gestation : conception, birth, and implication for research", *Journal of Business Venturing*, vol 7 n°5, p. 405-417.
- SAMMUT S. (1995) : "*Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*", thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier.
- VAN de VEN A. (1992) : "Suggestions for studying strategy process : a research note", *Strategic Management Journal*, vol 13, p 169-188.
- VARGAS G. (1984) : "Les crises de croissance dans la PMI-PME", *Revue Française de Gestion*, n° 44, p. 13-22.
- VESPER K. (1980) : "*New venture strategies*", Prentice Hall.

VICKERY L. (1985) : "Recherche et création d'entreprise", *Enseignement et Gestion*, n° spécial.

WOO C., COOPER A.C., NICHOLLS-NIXON C. , et DUNKELBERG W.C. (1990) : "Adaptation by start-up firms", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, p. 132-143.