



De l'accompagnement* du créateur de PME à la prévoyance commerciale

Gérard A. Kokou DOKOU*

Maître de Conférences

Département Techniques de Commercialisation

IUT ST-Omer/Dunkerque

Université du Littoral Côte d'Opale

Résumé

L'objectif de cet article est de mettre en évidence les aspects de l'esprit d'entreprise intériorisés par les créateurs de PME accompagnés. Autrement, l'accompagnement s'inscrit dans un processus d'apprentissage individualisé de l'entrepreneuriat. Dès lors, il est possible de déduire de chaque situation, les déterminants spécifiques au développement de l'esprit d'entreprise afin d'établir une meilleure connaissance des besoins d'accompagnement des entrepreneurs sensibles à la prévoyance commerciale.

C'est une thèse que nos investigations sur le terrain tentent de vérifier à partir d'une enquête qualitative approfondie réalisée auprès de 64 entrepreneurs (ayant utilisé les dispositifs d'accompagnement des structures institutionnelles locales au-delà des phases de création) du Littoral Dunkerquois (Nord de la France). Les résultats de ces investigations mettent en évidence six types de dirigeants de PME formant à l'arrivée trois grandes strates d'entrepreneurs discriminées, entre autres, par l'âge de l'entreprise. Elles concernent : 1- l'exploitation des compétences professionnelles et non professionnelles (entreprises de moins d'un an); 2- la prévoyance commerciale (entreprise d'un à trois ans) sous-tendues par des préoccupations administratives et financières; 3- l'exploitation dynamique des marchés (entreprises de plus de trois ans).

Les facteurs d'appui au développement de l'esprit d'entreprise perçus sont différents dans chacune des trois strates. Seuls ceux de la strate liée à la prévoyance commerciale sont traités dans cette communication.

* Voir Annexe 1

Introduction

Les études sur l'accompagnement à la création de PME restent à un stade très préliminaire et constituent un champ de recherche relativement nouveau dans le contexte français. La mise en place d'un modèle empirique de base relatif au soutien de l'esprit d'entreprise des créateurs de PME intégrant les influences des pratiques d'accompagnement est devenue une des préoccupations majeures des pouvoirs publics, des professionnels et des universitaires. On note souvent que l'accompagnement permet de faire face à la faiblesse des caractéristiques environnementales et culturelles relative à la création et au développement des PME (Marchesnay, 1993; 1997). L'étude de son impact permettra de prendre davantage en compte les conditions de gestion des difficultés que rencontrent les PME en phase de démarrage ou de croissance. Le marketing ou la prévoyance commerciale demeure une des premières de ces difficultés qui les conduisent généralement à la faillite (Julien, 1996; 1997; Tepstra et Olson, 1993; Huang et Brown, 1999). En phase de démarrage, on constate, par ordre de fréquence décroissante, les difficultés relatives au marketing, aux ventes, à l'obtention de financement externe et à la gestion interne des finances. Au stade de croissance, les problèmes dominants se rapportent au marketing, aux ventes, à la gestion des finances, à la gestion des ressources humaines et à l'administration générale.

Ainsi, notre objectif dans cette première approche exploratoire est de mettre en évidence les aspects de l'esprit d'entreprise intériorisés par les créateurs de PME accompagnées. Dans ce papier il s'agit précisément :

- d'établir une première typologie des entrepreneurs de PME qui exploitent au mieux les offres d'accompagnement ;
- d'appréhender la place des valeurs entrepreneuriales dans ces PME, notamment l'impact de ces pratiques sur la prévoyance commerciale en cohérence avec les objectifs stratégiques les mieux ciblés ;
- de cerner les outils à fournir aux dirigeants en difficulté par rapport à la culture de marché et désirant véritablement s'investir pour améliorer leurs compétences dans les domaines du marketing et de la vente ; ces outils, issus du travail des structures d'accompagnement, doivent conduire à la conception de stratégies originales, différenciées et bien adaptées aux zones de chalandise convoitées.

Au-delà des étapes de la création, l'accompagnement permet de mieux appréhender la multiplicité des facteurs qui interviennent dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des projets de création ou de développement. Si les structures d'accompagnement locales mettent à disposition ressources, outils, réseaux, information, etc., on peut supposer qu'elles influent également sur la représentation que va construire l'entrepreneur à la fois de son environnement, et de son projet de développement ainsi que la façon dont il va surveiller cet environnement et par conséquent de sa capacité à anticiper les changements et à innover compte tenu du positionnement stratégique retenu.

C'est une thèse que nos investigations sur le terrain tentent de vérifier à partir d'une enquête qualitative approfondie réalisée auprès de 64 entrepreneurs (ayant utilisé les dispositifs d'accompagnement des structures institutionnelles locales au-delà des phases de création) du

Littoral Dunkerquois¹. Les résultats de ces investigations mettent en évidence six types de dirigeants de PME formant à l'arrivée trois grandes strates d'entrepreneurs discriminées, entre autres, par l'âge de l'entreprise. Elles concernent : 1- l'exploitation des compétences professionnelles et non professionnelles (entreprises de moins d'un an); 2- la prévoyance commerciale (entreprise d'un à trois ans) sous-tendues par des préoccupations administratives et financières; 3- l'exploitation dynamique des marchés (entreprises de plus de trois ans).

Les facteurs d'appui au développement de l'esprit d'entreprise perçus sont différents dans chacune des trois strates. Seuls ceux de la strate liée à la prévoyance commerciale sont traités dans cet article. Aussi est-il important de préciser, dans une première partie, le cadre opératoire de l'accompagnement entrepreneurial en terme d'identification des apports intériorisés par les 64 créateurs de PME accompagnées, notamment ceux spécifiques aux tenants de la prévoyance commerciale. Dans la deuxième partie, la prévoyance commerciale est analysée en terme d'acquisition d'une certaine culture de marché. Cette culture de marché passe par la vision commerciale de l'entrepreneur qui y consacre du temps, la mise en œuvre de démarches et d'outils marketing, et par les principales missions assignées à la fonction vente.

1 Cadre opératoire de l'identification des apports du dispositif d'accompagnement intériorisés par les créateurs d'entreprises

L'exposé de ce cadre opératoire s'articule essentiellement autour des techniques de récolte et de traitement d'informations utilisées ainsi qu'à la présentation succincte des résultats de l'enquête.

1.1 Eléments de méthodologie

La méthodologie retenue est qualitative. En fait, 64 entretiens ont été réalisés auprès d'entrepreneurs accompagnés dans le cadre de leur aventure de création et de développement sur le littoral dunkerquois. Le guide d'entretien a pour but d'uniformiser les différents entretiens grâce à une base identique à chaque question. Néanmoins les résultats montrent de réelles diversités dans la perception des questions ainsi que dans l'étendue des informations fournies à partir des thématiques suivantes:

- Histoire de vie, parcours et expériences professionnels,
- Principales motivations avant et après la création,
- Difficultés rencontrées avant et après la création,
- Modalités de gestion de ces difficultés,
- Rôle des structures ou opérations d'accompagnement dans la gestion de ces difficultés et dans le choix des orientations stratégiques et de la structuration des fonctions clés ou celle des facteurs de réussite de la création d'entreprise.

La structure des 64 entrepreneurs interrogés est synthétisée dans le tableau n°1.

¹ Ces 64 créateurs du Littoral Dunkerquois (Nord de la France) ont bénéficié des opérations d'accompagnement, évoluent dans des secteurs d'activité divers et sont à des moments différents du processus entrepreneurial. Des précisions plus détaillées sont données dans la partie méthodologique.

Tableau n°1: quelques caractéristiques des créateurs enquêtés

ACTIVITÉ²	Industrie : 13	Commerce : 36	Service : 15
SITUATION DE FAMILLE	Mariés : 48		Non mariés : 16
ENFANT	Oui : 44		Non : 20
SEXE	Hommes : 44		Femmes : 20
AGE DE L'ENTREPRISE	Plus 3 ans : 26	1 à 3 ans : 20	Moins 1 an : 18

Notre corpus est composé de l'ensemble des entretiens réalisés tels qu'ils ont été transcrits exhaustivement à partir de l'enregistrement sur bande magnétique. Il s'agit d'un corpus homogène car tous les entrepreneurs ont été interrogés avec un guide d'entretien centré sur la même thématique: l'accompagnement et les facteurs de réussite de la création et du développement de la PME. L'exploitation de ce corpus est faite par les techniques d'analyse de contenu et des concomitances thématiques. En fait, l'analyse de contenu d'une réponse dans le cadre d'un entretien semi-directif fait partie des méthodes d'analyse sémantiques et structurales. Celles-ci cherchent à dépasser le contenu manifeste et explicite à atteindre par une analyse au second degré, un sens implicite non immédiatement donné à la lecture (Mucchielli, 1974; Ghiglione, Matalon et Bacri, 1985).

C'est tout le corpus constitué par l'ensemble des entretiens retenus qui est pris en compte. Il faut reconnaître que l'analyse de chaque entretien de façon unique et isolée est, certes, importante. Mais elle ne devient vraiment significative que par référence au corpus plus large qu'est l'ensemble des entretiens effectués. C'est à ce niveau agrégatif qu'intervient la technique des co-occurrences. Elle consiste à repérer les thèmes qui apparaissent, dans un entretien ou un ensemble d'entretiens, les uns avec les autres, ou, au contraire, qui n'apparaissent jamais les uns avec les autres (Ghiglione, 1978). Pour ce faire, on compare les fréquences d'apparition théoriques, en supposant que les thèmes sont répartis de façon homogène dans l'ensemble des entretiens, aux fréquences d'apparition réelles. On peut ainsi cerner les noyaux autour desquels se structurent les représentations ou les préoccupations des sujets considérés.

Pour l'analyse, les thèmes ou les mots à retenir sont ceux dont la fréquence d'apparition est suffisamment élevée. On cherche à savoir s'il y a une différence significative entre la fréquence observée de co-occurrence des thèmes ou des mots pris deux à deux et la fréquence théorique de cette co-occurrence. On choisit le test de χ^2 (chi2) car l'hypothèse à vérifier se rapporte à une comparaison entre les fréquences observées et les fréquences attendues d'une catégorisation. Nous retenons comme niveau de signification $\alpha=0,05$. La distribution de χ^2 cal (χ^2 calculé) suit une loi de χ^2 avec $\delta=1$ d.d.l. (degré de liberté). Pour la discussion seules les concomitances dont l'occurrence diffère positivement (forte proximité entre les deux thèmes ou mots considérés) ou négativement (faible proximité entre les deux thèmes ou mots

² Il s'agit de PME au sens de l'Union Européenne: Industrie (chaudronnerie, bâtiment, menuiserie, travaux publics, tuyauterie, brasserie, ...); Commerce (prêt à porter, fleuriste, chocolat, café, restaurant,...); Service : (agence de location de maison, informatique, nettoyage de voiture, coiffeur, assurance,...)

considérés) suffisamment de leur probabilité théorique sont intéressantes. « En effet, si l'occurrence d'une concomitance est proche de sa probabilité théorique, on peut estimer que cette concomitance peut être due au hasard car même si deux spécifications ne sont pas reliées dans le système de représentations des sujets, le simple jeu probabiliste les fera apparaître nécessairement dans différents entretiens pour peu qu'elles soient l'une et l'autre fréquentes » (Ghiglione, 1978 p. 65).

Une telle méthodologie permettant de quantifier un corpus pour en extraire les structures sémantiques les plus fortes est facilitée par des logiciels d'analyse de données textuelles comme ALCESTE³. Celui-ci a pris en compte plus de 72% (72,40%) des mots du corpus considéré ainsi comme étant d'une grande qualité. Ces mots constituent la base de trois tableaux de contingence successifs afin de tester la stabilité des résultats en terme de thèmes les plus significatifs (repérés ou non dans le discours de chaque répondant) au sens de la loi statistique (chi2). C'est dire que les mots ou les thèmes retenus ont un chi2 supérieur à 2,70.

Interviennent également la Classification Descendante Hiérarchique (CDH) et la Classification Ascendante Hiérarchique (CAH). A partir du champ lexical, on cherche à regrouper les profils d'entrepreneurs les plus homogènes quant à leur approche des dimensions indispensables à la réussite de leur aventure dans un contexte d'accompagnement. La CDH procède par divisions successives allant du groupe aux individus. Au départ, tous les 64 entrepreneurs forment un groupe de par leur champ lexical. Par la suite, on forme différents groupes en scindant l'ensemble des 64 entrepreneurs afin d'obtenir des groupes les plus hétérogènes possibles entre eux. Par contre, la CHA procède par regroupements successifs des individus vers le groupe. On obtient les premiers groupes en réunissant les dirigeants les plus proches, puis on fusionne les groupes les plus semblables. Chaque groupe a un vocabulaire spécifique associé à des passages de discours les plus représentatifs et les plus significatifs au sens du test de chi2.

Finalement l'analyse de contenu comme méthode d'exploitation de l'information recueillie s'appuie sur trois techniques statistiques. Ceci garantit naturellement la pertinence des résultats obtenus en termes de représentations ou de construits de la part des entrepreneurs enquêtés.

1.2 Principaux apports intériorisés par les créateurs accompagnés

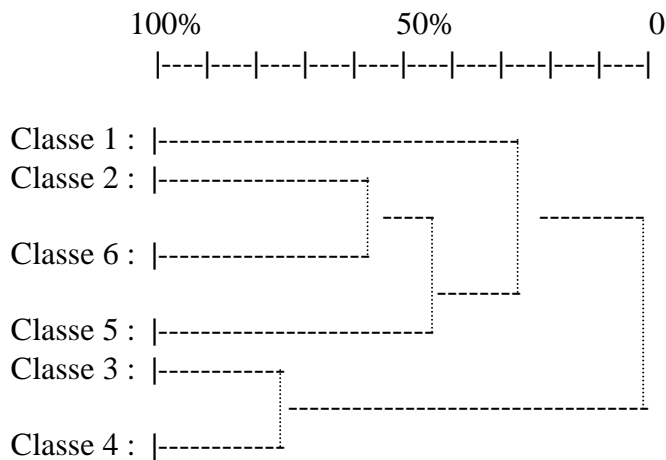
L'accompagnement entrepreneurial sensibilise le créateur à cerner la multiplicité des facteurs qui interviennent dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de son projet. Les observations empiriques qui suivent soulignent l'importance de la construction de ces facteurs et des itinéraires à suivre pour y parvenir.

L'accompagnement favorise la gestion de six types de difficultés fondamentales: la maîtrise des couples produits / marchés, la gestion administrative et financière, l'exploitation des connaissances et expériences, le positionnement vie privée / vie professionnelle, les performances commerciales et la vision du futur.

³ Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Enoncés Simples d'un Texte (ALCESTE).

Ces résultats globaux se structurent autour de six catégories différentes d'entrepreneurs appelés des classes. Chaque classe a un vocabulaire spécifique concernant les facteurs clés de succès et des logiques stratégiques construits à partir des démarches d'accompagnement vécues.

L'analyse des dépendances entre les classes à partir de la classification descendante hiérarchique met en évidence le dendrogramme suivant:



Le dendrogramme se lit de la façon suivante : plus on se déplace vers la droite moins les classes sont liées. Ainsi, les classes 3 et 4 sont proches l'une de l'autre à 75% et sont indépendantes des autres classes. Les 2 et 6 sont liées à 55%, puis sont proches de la classe 5 à 45%, pour ensuite se relier plus loin à la classe 1 à plus de 25 %.

En prenant en compte le taux de dépendance des classes, les différents liens de proximité entre les mots clés et l'âge des entreprises concernées, la première classe relative à l'exploitation des marchés peut être isolée. On obtient finalement trois strates ou blocs distincts avec des contenus différents consignés dans les tableaux ci-dessous.

- Le premier est formé des classes 3 et 4 et relève de la gestion des compétences et de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ;
- Le second bloc est constitué de la classe 1 et concerne l'exploitation dynamique des marchés;
- Le dernier bloc est structuré par les classes 2, 5 et 6 avec des degrés de dépendance entre elles qui sont bien entendu différents en intensité mais elles sont toutes centrées sur une composante essentielle: la prévoyance commerciale.

Tableau n°2 : exploitation des compétences professionnelles et non professionnelles

	Exploitation des connaissances et expériences (12 %)	Positionnement vie privée / vie professionnelle (12 %)
Age de l'entreprise	• entreprise de moins d'un an	• entreprise de moins d'un an

Thèmes clés fortement dépendants des champs lexicaux relatifs à la gestion des compétence des entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> • connaissances : formation initiale et/ou continue diplômante ; • compétences : expériences de carrières ou stages (techniques, encadrement, entrepreneur...). 	<ul style="list-style-type: none"> • vie familiale : enfants, conjoint, parents, éducation et valeurs, vacances, loisirs et évasions ; • vie professionnelle : organisation et gestion du temps.
--	--	--

Tableau n°3 : exploitation des marchés, prévoyance financière et commerciale

	Gestion du couple produit / marché (20 %)	Gestion administrative et prévoyance financière (15 %)	Vision et performances commerciales (41 %)
Age de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • entreprise de plus de 3 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • entreprise d'un à 3 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • entreprise d'un à 3 ans
Thèmes clés fortement dépendants des champs lexicaux relatifs à l'exploitation du marché, à la gestion commerciale et financière	<ul style="list-style-type: none"> • clients: image, prix, qualité, délai, services; • produits: outil, savoir-faire, diversité, qualité; • fournisseurs: rapport de partenariat; • concurrents: positionnement clair. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aides, conseils et outils de gestion, solvabilité et garantie; • estimations et prévisions financières de départ; • Démarches administratives et fiscales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du temps: volonté d'anticiper, d'avancer, d'aller de l'avant, d'aller plus loin; • Développement des ventes, communication commerciale; • Capital de départ et sa consolidation grâce aux ressources générées par l'activité; • Evolution du chiffre d'affaires, des effectifs et du bénéfice.

Seule la strate d'entrepreneurs centrée sur la prévoyance financière et commerciale (entreprises d'un à trois ans) est retenue pour une analyse plus approfondie.

1.3 Vocabulaire spécifique aux tenants de la prévoyance commerciale

Les deux tableaux qui suivent recensent le contenu significatif du vocabulaire propre aux 56 % d'entrepreneurs centrés sur la prévoyance commerciale sous-tendue par les prévisions financières.

Tableau n°4 : mots clés fortement significatifs sens du test de Chi²

Formes réduites	Formes étendues	Chi²	Fréquences
	<i>Niveau Gestion administrative et financière</i>		
Financier+	Aides, conseils et outils de gestion	242.10	185
Banque	Conseils, outils de solvabilité et garantie	196.61	65
Difficulte+	Mauvaises estimations et prévisions financières de départ	133.5	50
Dossier+	Démarches administratives et fiscales	98.97	38
Prêt+	Banques et organismes d'aide à la création d'entreprise	130.9	75
	<i>Niveau Vision et performances commerciales</i>		
Temps+, Voir+ Long+ Futur+	Gestion du temps: volonté d'anticiper, d'avancer, d'aller de l'avant, d'aller plus loin	91.26	178
Vente+	Développement des ventes, communication commerciale	77.23	214
Capita+l	Capital de départ et sa consolidation grâce aux ressources générées par l'activité	178.05	63
Affaire+	Evolution du chiffre d'affaires	427.41	127
Effecti+f	Evolution des effectifs salariés	194.52	24
Bénéfice+	Evolution des bénéfices	127.34	24

Tableau n°5 : liens de proximité entre les principaux mots clés

Mots clés	% du lien de proximité
Financier	Banque (+70%), prêt (70%), dossier (80%), vente (80%)
Difficultés	Vente (+80%), capital (70%)
Futur	Chiffre d'affaires (95%), effectif (70%), bénéfice (60%)

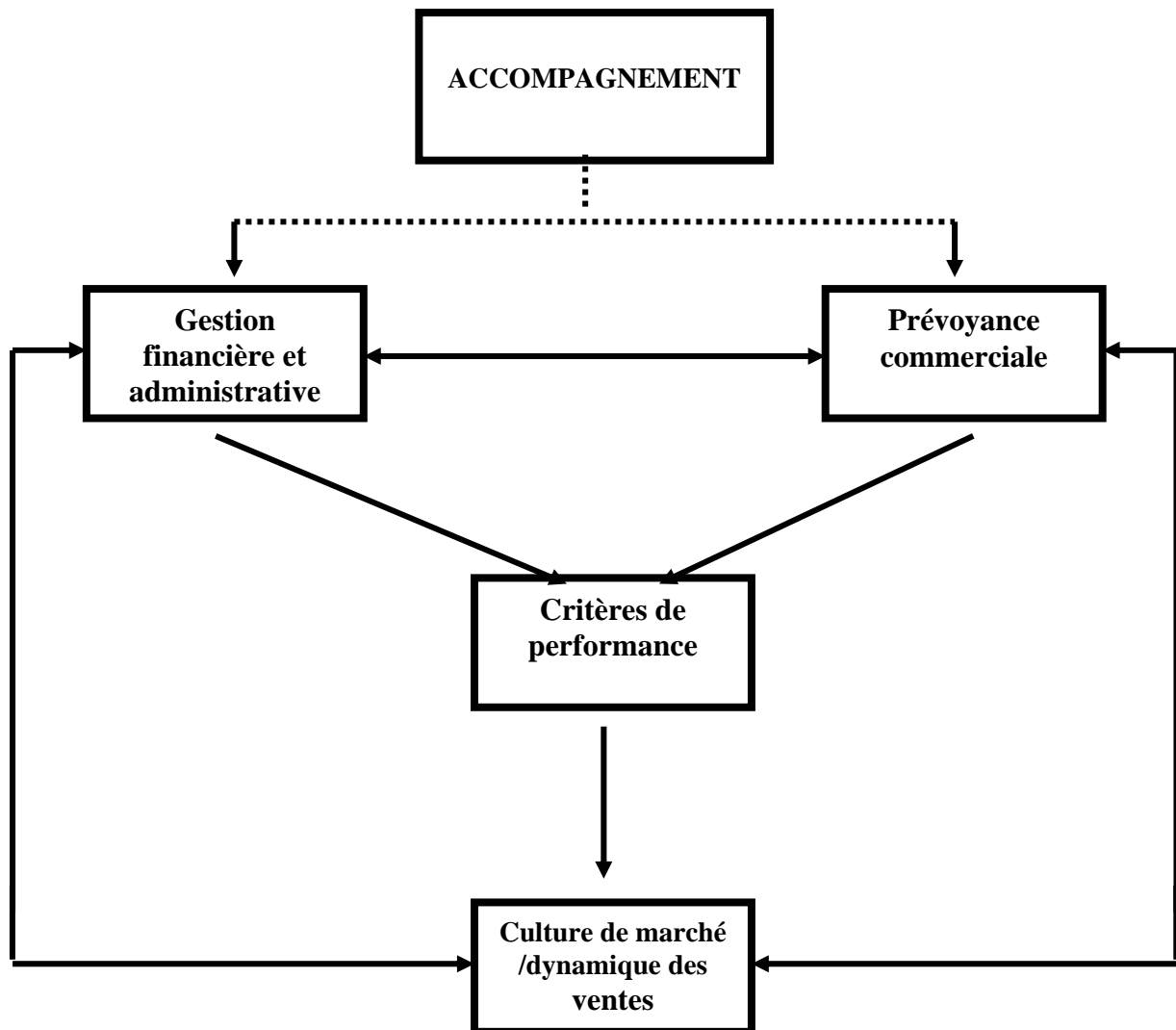
Il apparaît que pour les entrepreneurs concernés, l'accompagnement permet de prendre conscience de la place stratégique de la prévoyance commerciale sous-tendue par des prévisions financières.

Les démarches administratives et financières de départ sont de véritables difficultés pour 15 % des créateurs. Ces difficultés occultent les conditions favorables à la formulation et à la mise en œuvre du projet initial. Au niveau financier, un facteur important est cité, c'est celui de la chance. La chance paraît être un paramètre important pour se faire aider financièrement. Il y a donc une grande part du hasard qui est retenu dans la démarche. Deux organismes apparaissent pour aider les créateurs, les banques qui font offices de conseils en matière de rigueur financière et de soutien pour monter les dossiers de subventions et de façon plus classique pour accorder des crédits. Les institutions quant à elles sont les organismes d'aides à la création telles que les boutiques de gestion ou encore les Chambres de Commerce et d'Industrie qui, paradoxalement, sont surtout citées comme des structures de relais.

L'environnement est appréhendé en terme de difficultés et de contraintes financières et administratives vécues comme des barrières. L'accompagnement offre des solutions techniques qui permettent de les franchir et de les anticiper.

Ces mêmes créateurs s'associent à d'autres (46 %) pour privilégier deux types de performances: performances commerciales et performances financières. Celles-ci sont tributaires des ressources initiales (capital financier, lieu d'implantation et moyens humains) et de la pertinence du statut juridique. C'est sur ces paramètres qu'interviennent les accompagnateurs pour soutenir le créateur. L'impact de l'accompagnement sur le développement de l'entreprise nouvellement créée est pensé de deux façons: l'accompagnement à la résolution des difficultés liées à la création et l'accompagnement futur qui leur permettra de développer leur activité, en embauchant, agrandissant et en investissant

Schéma d'intégration prévoyance commerciale/perforances/culture de marché



pour faire croître leur activité. Les entrepreneurs de cette catégorie ont une vision à long terme de leur entreprise; ils ne désirent pas en rester au stade actuel bien qu'ils en soient satisfaits pour le moment. Ils sont dans un état d'esprit optimiste encouragé par la sensibilisation aux outils de prévoyance financière et commerciale (élaboration des données comptables et financières prévisionnelles sur au moins trois ans: comptes de résultats, bilans, plans de financement et de trésorerie) . L'évolution des ventes est fortement corrélée (à 95%) à la vision que l'entrepreneur a du marché ainsi qu'aux prévisions financières (à 80%) préalablement établies. Le lien entre la prévoyance commerciale et la projection des bénéfices est également significatif (60%). L'accompagnement semble favoriser la prise en compte de l'interaction qui existe entre la prévoyance commerciale et la gestion financière de l'entreprise nouvellement créée comme le traduit le schéma ci-dessous.

Ce schéma met en évidence le mode de fonctionnement des entrepreneurs qui comptent sur les structures d'accompagnement pour acquérir des compétences financières et commerciales et se procurer des ressources nécessaires à leur projet de création. Issus généralement des trois types d'activités (industrielle, commerciale et de service) les principales motivations de ces créateurs sont relatives à l'indépendance, au fait d'être leur propre patron et à la création de leur emploi. Certains sont des anciens chômeurs ou mères au foyer qui disposant désormais du temps (car leurs enfants sont plus grands), désirent se créer une activité. D'autres viennent de terminer leurs études ou de quitter leur entreprise après une courte expérience (de un à trois ans). Ces créateurs partent en général à l'aventure de la création d'entreprise avec très peu de moyens et d'expériences professionnelles. Pourtant, le désir de créer leur entreprise est réel, mais ils n'abordent pas l'environnement extérieur comme un atout mais comme des contraintes et difficultés supplémentaires à gérer. Les démarches administratives, les dossiers à monter pour obtenir des subventions et la gestion financière sont autant de difficultés à surmonter. Bien qu'ils soient demandeurs de nombreuses subventions, ils sont aussi très attachés à leur indépendance, et veulent être les seuls maîtres de leur affaire. C'est pourquoi ils ont le souci de maîtriser les facteurs de marché et les critères de performance tout en se projetant dans le futur.

Mais il faut reconnaître que le dispositif d'aide actuel n'est pas suffisant pour assurer les conditions de pérennisation des entreprises nouvellement créées (Le Marrois, 1985; Hinger, 1989; Albert, Fayolle et Marion, 1994; Sammut, 1998). D'ailleurs le nombre des organismes qui soutiennent la création d'entreprise est tel que l'entrepreneur est souvent confronté à une multitude d'acteurs qui ont parfois des intérêts et des motivations divergents. Cela est d'autant plus dommageable que le créateur a besoin de s'appuyer sur un réseau de partenaires économiques locaux qui ne lui apportent pas seulement des ressources financières mais également des compétences globales et durables. Il s'agit de ressources immatérielles plus favorables à l'apprentissage entrepreneurial et stratégique.

Les pratiques d'accompagnement doivent s'appuyer sur les liens de cohérence qui peuvent exister entre les transformations locales favorisant la création ou l'implantation de nouvelles entreprises et le développement de celles existantes qui innovent, créent de nouveaux savoir-faire et font émerger de nouvelles activités. Pour cela, l'entrepreneur doit les vivre (les pratiques de l'accompagnement) comme un véritable outil d'auto-construction du projet de création en vue d'une meilleure exploitation du marché et d'une meilleure prise en compte des

futurs possibles. De manière concrète, la culture entrepreneuriale et managériale, à transmettre dès la phase de démarrage, s'appuie sur plusieurs dimensions consignées dans le tableau n°6.

Tableau n°6: quelques dimensions d'une culture entrepreneuriale et managériale à interioriser

Principales dimensions	Obligations pratiques
Volonté managériale	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiquer la veille informationnelle concernant le processus de production, la technologie et le secteur en général; méthodes et moyens de suivi des évolutions de l'environnement • Développer des efforts de pénétration de nouveaux marchés: gros efforts de Publicité-Promotion ou politique de communication ; objectifs clairs et discutés avec les collaborateurs ; évolution des investissements, notamment commerciaux
Financière	<ul style="list-style-type: none"> • Posséder des fonds propres • Avoir une stratégie financière identique dans le temps • Avoir des objectifs à long terme • Se consolider avant d'investir pour le développement stratégique
Humaine	<ul style="list-style-type: none"> • Considérer l'entreprise comme un ensemble d'hommes • Posséder une culture d'organisation • Former les salariés • Etre souple dans la direction • Permettre aux salariés un droit de regard sur l'entreprise
Productive	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir gérer le changement • Etre ouvert aux innovations, aux idées nouvelles • S'adapter aux évolutions de la production et à l'environnement
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Opérer une répartition stratégique du chiffre d'affaires par strates de comptes clients : stratégiques, semi-stratégiques et ordinaires ; par zones de chalandise : niveau local, niveau régional et niveau national ou international. • Gérer le risque client: lié aux difficultés rencontrées par le client ; lié à la trop grande dépendance ; lié à la nature des clients : particuliers, P.M.E./PMI, filiales de groupe, grandes entreprises, donneurs d'ordre ou administrations. • Cerner constamment la position des activités ou produits: le cycle de vie des activités ou produits (démarrage, croissance, maturité ou vieillissement) ; la fréquence d'introduction de nouveaux produits sur le marché

Il apparaît que la multiplicité des facteurs de performances des entreprises demeure (notamment en phase de démarrage ou post-démarrage; Sammut, 1998) incontestable (Bouchikhi et Kimberley,1994). L'accompagnement entrepreneurial doit sensibiliser le dirigeant au fait que le contenu de l'efficacité organisationnelle est multidimensionnel tout comme l'acquisition d'une véritable culture de marché.

2 Principales composantes de la culture de marché

Le dispositif de l'accompagnement entrepreneurial amène le créateur à prendre conscience d'une certaine articulation fonctionnelle autour du système de gestion et de la démarche commerciale. Les performances financières relèvent avant tout de la prévoyance commerciale, c'est-à-dire la démarche marketing et la vente. La prévoyance commerciale nécessite du temps et des contacts en terme de réseaux relationnels à développer et à entretenir.

2.1 Vision commerciale et gestion du temps

Dès 1985, Drucker met en garde les entrepreneurs qui ont tendance à avoir une vision limitée des produits et des services qu'ils proposent. L'entrepreneur doit pouvoir anticiper sur les changements qui peuvent s'opérer entre le produit qui est pensé à l'origine et l'utilisation qu'en fera le client, ou même le fait que le client prévu ne soit pas forcément celui qui est le plus intéressé ou du moins le seul intéressé. Il doit être pour cela ouvert et se rendre lui-même sur le marché, discuter, observer, écouter les clients, les fournisseurs et les revendeurs. L'entrepreneur doit toujours remettre en question l'utilité et la valeur de ses produits auprès du consommateur.

La dynamique de cette valeur sous-tend la prévoyance financière qui constitue une des menaces les plus graves dans la première phase de croissance de l'entreprise. Il s'agit de l'insuffisance de trésorerie, l'incapacité à trouver les capitaux nécessaires au développement, la désorganisation des dépenses, des stocks et des créances. Ce sont les plus grands risques pour l'entreprise qui commence à croître. Il ne faut donc pas penser en terme de bénéfice dans les premiers temps mais en terme de trésorerie, de capitaux et de moyens de contrôle. La croissance exige souvent plus de liquidité que l'on avait prévu. Plus l'entreprise croît rapidement plus son capital initial devient insuffisant. Il convient donc de consacrer un effort important à la prévoyance financière durant la phase initiale de la création. Cet effort relève aussi de la gestion du temps au niveau des activités internes et externes à l'entreprise.

Selon nos observations, la gestion du temps du dirigeant de la PME peut se faire en unités d'heure ou d'œuvre. Par exemple, pour deux milles unités d'œuvre par an, la partie consacrée à ces contacts peut être structurée selon les indications du tableau n°7.

Tableau n°7: gestion du temps par rapport aux contacts internes et externes

Réunion Direction, Management, Marketing et vente	100 heures
Contacts généraux	50 heures
Contacts relationnels	100 heures
Contacts clients	100 heures
Contacts prospects	200 heures
Soit environ	500 à 600 heures par an

Environ 30% du temps du dirigeant revient à la démarche relationnelle et réflexive. Ce pourcentage peut atteindre 60 % pour une entreprise en création. Il convient de préciser que

les études de Teach et Tarpley (1989) portant sur 119 P.M.E. montrent que les cadres des entreprises nouvellement créées et orientées vers le succès consacrent, en moyenne, 47 heures par mois aux activités marketing.

Précisons que les contacts généraux sont des contacts institutionnels obligatoires et répétitifs. Par exemple on en compte environ une cinquantaine par an avec l'union patronale, le Président de la chambre de commerce et d'industrie, le chargé du pôle de conversion, le banquier, etc. Par contre, les contacts relationnels ont trait aux partenaires suivants : clubs services, associations, groupe dirigeant, anciens élèves d'écoles, etc..

2.2 Stratégie marketing et veille informationnelle

Le marketing reprend les principales orientations stratégiques, tous les outils méthodologiques, les études et les moyens de communication afin de permettre à l'entrepreneur de se faire une idée juste des couples produits marchés actuels et potentiels. C'est un état d'esprit d'anticipation des besoins du marché. S'agissant du marché interentreprises, les produits et services généralement techniques s'adressent plus à d'autres structures professionnelles qu'aux particuliers. La clientèle est hétérogène avec cent à cinq cents comptes en moyenne. Aussi l'analyse constante des besoins des clients potentiels est une exigence primordiale. En fait, la prévoyance commerciale doit conduire à une niche de taille suffisante pour amortir les coûts d'investissement et permettre à l'entreprise de dégager la marge nécessaire. L'analyse prospective des produits et des marchés en gestation se conjugue avec l'étude de l'évolution des produits actuels. Pour ne pas surestimer la demande (notamment au moment de lancement de l'activité) l'évaluation fréquente des potentialités du marché s'impose (Labarbera et Rosenberg, 1989 ; Hills, 1985). De la même façon, l'identification de niche significative conduit souvent à mettre à plat les forces et faiblesses commerciales de l'entreprise pour la conduire à une réflexion de fond sur de nouvelles orientations. Ainsi, l'entrepreneur dispose de suffisamment d'éléments susceptibles de l'inciter à mettre au point de nouveaux produits.

Tout ceci nécessite la mise en place d'un système d'information. Les dirigeants de PME, notamment au démarrage, prennent beaucoup de risques à se contenter d'informations superficielles ou fragmentaires (Marchesnay, 1988). Avoir une longueur d'avance en matière d'information sur l'environnement permet de mieux capter les besoins potentiels. Ce doit être un système permanent et léger d'écoute du monde concurrentiel, économique, social et politique. Fréquemment, les dirigeants s'informent de ce qui les intéresse par goût. Il est nécessaire d'élargir le champ et de couvrir l'ensemble des composantes de l'environnement pertinent. La panoplie classique minimum est un quotidien, un hebdomadaire et un mensuel. L'hebdomadaire sera économique, le mensuel spécialisé ou inversement. L'observatoire régional de l'INSEE, les services de documentation des chambres de commerce et d'industrie ou d'autres sources viennent compléter cette panoplie. D'ailleurs, la rencontre avec d'autres chefs d'entreprise, des décideurs ou partenaires économiques fait partie des mêmes exigences. La gestion d'un tel réseau oblige à réfléchir, à « sortir » de ses problèmes quotidiens pour prendre du recul. N'oublions pas que des échanges organisés dans le temps et réguliers sont des repères relationnels qui aident les entrepreneurs dans leur position d'orientation, d'innovation et de décision.

2.3 De la culture d'innovation aux valeurs marketing

Beaucoup réduisent le marketing à une aide apportée à la vente. Or, il se situe en fait très en amont de cette fonction. Il démarre par les études et réflexions qui vont permettre de comprendre et d'anticiper les attentes du marché, pour que l'entreprise optimise son offre et produise ainsi ce qui se vendra. Le défi économique mondial, la complexité croissante des marchés et l'évolution des techniques et des produits font du marketing ainsi conçu une nécessité pour toute entreprise. La démarche marketing est d'autant plus efficace qu'elle est partagée par le maximum d'acteurs au sein et autour de l'entreprise. Chacun participe à une meilleure connaissance du client, de ses demandes et de ses besoins. Tous doivent comprendre que la réussite commerciale d'un nouveau produit ne dépend pas seulement de son contenu technologique. La technologie est certes indispensable pour assurer le développement de l'entreprise en général et de la PME en particulier. Mais elle ne suffit plus pour créer une véritable différence avec la concurrence aux yeux du client.

La dimension marketing d'un nouveau produit prend donc une importance capitale. Le niveau du prix pratiqué, le choix du moment de lancement et le mode de distribution deviennent des variables clés. Ils s'intègrent aux thèmes et aux objectifs marketing suivants :

- la veille marketing, les études de marché, de la concurrence, des comportements d'achats...,
- la mesure des marchés, leur segmentation, le ciblage et le positionnement des différents produits,
- la stratégie et le plan marketing, l'organisation des lancements et des ventes, etc..

Il semblerait aujourd'hui que la préoccupation majeure dans le monde des entreprises soit la gestion du capital clients (Macquin, 1999). En effet, gérer son portefeuille clients permet à l'entreprise d'étudier sa clientèle, d'identifier ses besoins et d'agir sur elle par le biais d'actions commerciales spécifiques et adaptées à chaque segment de clientèle.

Ainsi, les entreprises ont différents choix pour identifier leurs besoins : cabinets de consultants, études internes réalisées par le personnel de l'entreprise ou par des étudiants stagiaires accompagnés d'enseignants et/ou de consultants. Ces besoins concernent essentiellement la fidélisation de la clientèle et le développement de nouveaux marchés à partir des produits existants et/ou nouveaux.

2.3.1 Démarches de fidélisation de la clientèle

Les voies de la compétitivité sous-tendues par les progrès de l'informatique et des télécommunications permettent de construire des relations durables avec les clients. Dans un contexte très concurrentiel, il faut constamment se différencier pour fidéliser sa clientèle. La fidélisation apparaît efficace et permet d'augmenter les résultats de l'entreprise. Il est souvent moins coûteux de fidéliser son marché actuel plutôt que de se lancer dans la conquête de nouveaux clients.

Ainsi, la fidélisation de la clientèle est possible en mettant en œuvre diverses démarches :

- *Effectuer un suivi régulier de la clientèle*

L'objectif est de connaître sa clientèle pour adapter au mieux les actions commerciales : l'informer sur l'activité de l'entreprise, sur les nouveaux produits. Ainsi, afin de déterminer les besoins et les attentes des clients, de nombreuses études de satisfaction de la clientèle doivent être constamment effectuées. Elles conduisent à cerner les forces et les faiblesses de l'entreprise et d'avoir de nombreuses informations sur les habitudes, les motivations ou la fréquence d'achat et de consommation.

Il s'agit de pouvoir adapter l'entreprise aux fluctuations de la demande et au changement des modes de consommation face à la concurrence de plus en plus présente.

- *Créer et remettre à jour le fichier clients*

Face aux bouleversements économiques engendrés par la concurrence, l'entreprise doit savoir définir ses priorités et faire évoluer son organisation. Ainsi, les nouveaux outils électroniques (Internet et autres programmes de données) permettent de s'adapter aux changements, mais permettent également d'introduire plus de rigueur au sein du marketing, de la vente ou de la relation client apportant ainsi de nombreux bénéfices (Houot, 1999).

L'objectif des actions envers les clients est d'améliorer l'efficacité des systèmes de contacts avec la clientèle mais aussi celle des modalités de conquêtes ou des outils de fidélisation. L'entreprise cherche ainsi à développer les profits générés par les clients.

Une base de données pertinente et très détaillée permet à l'entreprise de répondre plus rapidement aux attentes de ses clients existants ou potentiels. Bien utilisées, ces bases de données permettent d'établir avec eux des relations solides, fondées sur une meilleure connaissance de leurs attentes et d'agir en conséquence sur la conception des produits, services et communications qui leur sont destinés (Schmittlein, 1999). Avec une base de données, une société peut élaborer des programmes de fidélisation et de marketing relationnel, des campagnes de marketing de bases de données, des méthodes de personnalisation en grande quantité.

La base de données est plus qu'un simple fichier, « elle est le dépositaire des goûts spécifiques des clients » (Falque et Fogelman, 1999).

Elle permet de personnaliser « les politiques marketing de masse » : personnalisation des messages en direction des cibles plus pointues.

La plupart des entreprises savent désormais que les données accumulées concernant leurs clients représentent une mine d'or. Beaucoup de données sont disponibles mais ne sont pas toujours organisées, analysées, interprétées et enfin distribuées d'une manière efficace pour la prise de décision.

Ainsi, le data mining est un outil précieux pour l'entreprise (Doche, 1999). En effet, cet outil permet d'exploiter efficacement les données clients pour les comprendre et répondre à leurs attentes sans perdre de vue les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Ces objectifs stratégiques peuvent être :

- L'acquisition de nouveaux clients ou augmenter des actions de prospection
- La fidélisation de la clientèle
- Le Win-Back ou la reconquête de segments de clientèles passés à la concurrence.

Les techniques varient selon l'entreprise, la stratégie, les objectifs, etc..

Maîtriser, optimiser et développer son patrimoine clients devient aujourd'hui une préoccupation majeure des entreprises. Mieux connaître ses clients ou optimiser son dispositif de marketing ou de vente devient alors une nécessité, qui requiert la mise en perspective de nombreuses informations d'origine diverses. Les technologies d'aujourd'hui offrent ainsi des solutions pour collecter et exploiter des sommes considérables d'informations.

C'est un outil indispensable à l'entreprise qui permet de connaître et d'identifier les besoins de la clientèle et donc d'agir de manière plus efficace. L'entreprise peut alors adapter ses actions commerciales à chaque catégorie de clients identifiés. Par ailleurs, le développement de l'informatique améliore la gestion des fichiers et le stockage des données coûte de moins en moins cher. Il faut ainsi mettre en place des bases de données clients et prospects pour exploiter les informations.

L'exploitation des données pertinentes permet également de positionner l'entreprise sur le marché et donc de se positionner par rapport aux concurrents à différents niveaux (prix, produits, mode de distribution) et de projeter de nouvelles perspectives.

2.3.2 Voies d'extension de clientèle

Les entreprises veulent certes fidéliser leur clientèle mais peuvent également conquérir de nouveaux clients. Pour cela, il faut trouver la meilleure stratégie commerciale afin d'attirer cette clientèle potentielle. Différentes démarches peuvent être entreprises :

- *Elaboration d'un planning de prospection*

L'entreprise procède à l'identification des prospects en utilisant le fichier prospect et en élaborant un planning de prospection, mais aussi peut revoir sa plaquette de prospection en redéfinissant ses objectifs.

- *Stratégie de communication*

Une fois les prospects identifiés, il faut agir sur eux de la manière la mieux adaptée. Ainsi, la stratégie de communication peut prendre plusieurs formes : le recours aux médias, l'organisation des foires, salons, expositions et portes ouvertes ce qui permet à l'entreprise d'accroître sa notoriété ou de se faire connaître.

- *Etude sur l'extension de marché*

L'entreprise peut élargir son marché et se réorienter afin de trouver de nouveaux clients. Elle doit alors mener une étude des débouchés qui devient un passage obligé dès que l'on se tourne vers de nouvelles activités et par conséquent vers de nouveaux produits : extension et diversification produits.

L'entreprise peut augmenter son potentiel clientèle sans avoir besoin de se diversifier. En effet, elle a la possibilité d'étendre sa clientèle d'un point de vue purement géographique et ce, à différents niveaux : local, régional voire national.

2.4 Principales missions de la fonction vente

La démarche marketing permet de préciser les actions et les contrôles nécessaires à la force de vente. Celle-ci a une seule et simple finalité : la vente en quantité avec une bonne marge et la transmission des informations venant directement de l'utilisateur final.

2.4.1 La vente comme valeur culturelle transmise par l'entrepreneur

L'interaction des niveaux de structuration en prise directe avec l'environnement économique, ce de manière dynamique, symbolise la vie commerciale de l'entreprise en général et de la PME en particulier dans une perspective de veille constante des informations captées. Malheureusement, dans beaucoup de PME, la fonction vente n'a pas la place qu'elle devrait avoir, c'est-à-dire une des toutes premières. Les chefs de PME sont plus souvent préoccupés par les activités de production, de comptabilité ou de gestion. Témoin, un dirigeant nous avoue que pour lui la vente reste un mal nécessaire. Au contraire un autre nous annonce fièrement que tout le monde est concerné par la vente.

La bonne manière de résoudre cette difficulté, est de considérer que l'entrepreneur doit lui-même vendre, et que lorsqu'il délègue, il doit garder les rênes courtes pour remplacer, renforcer et contrôler. La vente est l'acte ultime de la chaîne complète du fonctionnement de l'entreprise. C'est une fonction en interface avec l'extérieur, donc capitale. Le chef d'entreprise doit l'assumer avec sérénité, dynamisme et efficacité. Refuser de s'en occuper, relève de la naïveté, du manque de courage et de réalisme. Pour réussir sur le terrain plus que concurrentiel, le personnel de vente a besoin d'encouragement, d'encadrement et d'inspiration culturelle. A l'instar d'un des principes fondateurs d'IBM, le vendeur a besoin de vivre dans un système organisationnel centré sur l'esprit d'équipe, la connaissance de soi et le respect mutuel. Le vendeur qui réussit est celui qui s'identifie le mieux à ses clients. La connaissance de soi et de l'homme est donc fondamentale. Le client, quel que soit son profil, réclame de plus en plus de compétences sur le produit, l'entreprise et son environnement. Il n'est plus concevable d'entourer d'un bavardage plus ou moins relationnel la représentation des produits que l'on cherche à vendre. Le client souhaite rencontrer désormais un expert en phase avec des principes éthiques, qui rassure et qui véhicule la transparence et la confiance.

2.4.2 La vente comme fonction de mobilisation interne et de combat concurrentiel

La vente peut être un outil et une démarche fortement puissante pour la mobilisation de toutes les forces de l'entreprise. Cet aspect particulièrement intéressant tient au fait que le vendeur, conscient de ses responsabilités et de sa mission vis-à-vis de l'entreprise, a une relation privilégiée avec le client et qu'il détient de façon naturelle une partie des informations essentielles de l'environnement. Le vendeur connaît les besoins des prospects, les satisfactions ou les insatisfactions des clients actuels, les forces et faiblesses de la concurrence. Il est donc en position avancée pour renseigner les autres fonctions de l'entreprise. Il est, en définitive le représentant ou l'ambassadeur du projet de l'entreprise auprès du monde extérieur. Tout le personnel compte sur son talent et son métier pour promouvoir les produits et l'image de leur organisation. C'est une fonction qui assure la coordination des fonctions marketing et commerciales ainsi que celles de toute l'entreprise (Gauzente, 1995).

Pour nous, la vente est et restera une lutte concurrentielle âpre mais loyale. Il faut bannir les idées philosophiques ou naïves : le terrain économique est guerrier et compétitif; il faut pour y « faire sa place » agressivité, compétence et goût du risque. C'est pourquoi beaucoup de jeunes créateurs dans l'euphorie de l'aventure mésestiment les vraies difficultés de la vente. Nantis de prévisions optimistes et en l'absence de tout système alternatif de repli, ils sont à la merci de toutes difficultés conjoncturelles. Or l'entreprise se conduit avec des valeurs culturelles et des règles élémentaires : la nécessité de conquête efficace dans une perspective du court, moyen et long termes, l'obligation de rentabilité, le souci de ne pas ménager ses efforts, le respect des principes stratégiques retenus et du plan d'action fixé.

4.2.3 La vente, une fonction d'exigences d'acteurs et de méthodes

La politique commerciale prend toute son importance et s'appuie sur les acteurs et les méthodes. Pour pouvoir maîtriser et conduire les équipes de vente (agents, distributeurs, multicartes, exclusifs, technico-commerciaux ou tous autres salariés), trois éléments sont à considérer.

- ***La motivation***

Motiver comme force qui pousse à agir n'est pas une mince affaire. C'est un état d'esprit qu'il est judicieux d'animer sans cesse et de relancer constamment. Le dirigeant doit d'ailleurs avoir « à cœur » de prévoir et de se poser en exemple à ses collaborateurs. Fondamentalement en PME, le leader ne peut se soustraire à certaines obligations: en l'occurrence, montrer et/ou démontrer pour déléguer devrait être une de ses préoccupations majeures.

- ***La formation***

Former devient un souci qui tient de l'obligation incontournable. Là encore, beaucoup réagissent aux sollicitations en ignorant le problème de fond : l'Homme est un être en devenir soucieux en général d'épanouissement et de progrès. L'entreprise dans laquelle il travaille peut lui fournir une partie de la réponse à ce besoin fondamental par une gestion prévisionnelle de l'emploi et par des plans de formation négociés.

- ***La rémunération***

Rémunérer paraît simple, il suffit de payer le prix du service. Pour les vendeurs les critères d'évaluation peuvent être multipliés et rendent la tâche plus délicate. Un des principes de base concerne l'individualisation des salaires, mais ceci à l'intérieur d'un cadre strict valable pour toute l'équipe.

Ces trois éléments prennent forme à travers des méthodes structurées par l'organisation commerciale, la communication et les documents de travail. L'organisation commerciale permet de préciser les tâches du secrétariat commercial qui œuvre pour le compte de la force de vente en lui fournissant, entre autres, les documents promotionnels (press-book, plaquette, répertoire de communication, messages publicitaires, etc.) et les documents produits (références produits, fiches produits, catalogues prix, caractéristiques techniques, etc.).

Une solide organisation commerciale comporte une réelle politique de suivi de clientèle. Une vente inscrite dans la perspective du marketing stratégique ne peut pas être un fait isolé. Elle doit engendrer par son suivi, d'autres ventes sur une plus ou moins longue échéance. Nous sommes toujours étonnés de l'empirisme ou du manque de méthode dans les suites à donner aux actions. Les leaders mettent quelquefois tellement d'énergie à conquérir un client qui sera curieusement délaissé dans son suivi. Nos observations confirment ainsi les conclusions issues de deux études différentes. La première porte sur 80 petites entreprises diversifiées (Carson, 1990) et la seconde concerne des PME souffrant d'un manque de préparation et d'organisation (Chéron et Cheyssial, 1992). De tels écueils sont aplanis et corrigés au travers de la pédagogie d'accompagnement qui prend désormais la forme d'un mode de choix et de mise en œuvre de stratégies en PME nouvellement créée. Le dirigeant se doit alors de reconstruire ses compétences entrepreneuriales à partir de plusieurs sources.

2.5 L'importance de la reconstruction des compétences entrepreneuriales

Les résultats de notre étude rappellent que les compétences initiales de l'entrepreneur relèvent de son "histoire de vie". Celle-ci est constituée d'un ensemble d'interactions avec plusieurs milieux: familial, scolaire et/ou universitaire, professionnel et social. La famille d'entrepreneurs constitue souvent une source d'initiation naturelle à la création d'entreprise alors que la formation développe la transversalité des connaissances et que l'expérience demeure un des processus fondamentaux de construction effective des compétences transversales.

Les démarches d'accompagnement à la création d'entreprise permettent de mieux mettre en valeur les interactions qui lient ces trois sources de compétences entrepreneuriales dans une perspective de mobilisation des ressources locales marchandes et non marchandes (Marchesnay et Julien, 1996 ; Julien 1996). En fait, le succès ou l'échec de la création d'entreprise dépend comme nous l'avons vu du créateur lui-même, mais celui-ci ne peut rien s'il ne dispose pas d'un certain nombre d'aides quantitatives (capitaux, infrastructures) et qualitatives (informations, réseaux de partenaires et de clients ou technologies utiles) et de compétences spécifiques (savoir-faire de consultants et de personnel qualifié).

Pourtant, le fait d'avoir à disposition toutes les ressources et moyens à la création d'entreprise ne garantit pour cela la réussite future de celle-ci. Pour mener à bien son projet, le créateur doit maîtriser un certain nombre de compétences et d'outils. L'accompagnement permet de lui faire comprendre qu'il a un besoin réel d'apprentissage pour mieux piloter son entreprise que ce soit dans la première phase de la création ou dans la gestion future. L'accompagnement doit commencer tôt dans une perspective de particularisation des facteurs clés de succès: l'influence combinée des trois sources de compétences entrepreneuriales ainsi que l'équilibre entre les exigences professionnelles et les priorités familiales.

Les motivations (goût du risque, indépendance, envie d'entreprendre, profit et goût des responsabilités) et les facteurs de personnalité facilitent la réalisation et le succès du projet de création (Debout et Paillot, 1996; Gartner et al., 1989; Bygrave et Hofer, 1991; Horsby et al., 1993). Il s'agit, notamment, de l'âge, du niveau d'instruction et du savoir-être. Le passé du créateur, son diplôme, son expérience, sa personnalité conditionnent son succès ou son échec. On crée en fonction de son diplôme, de ses compétences. En effet, l'expérience dans le domaine est un facteur de succès.

De plus, l'activité antérieure du créateur influence la survie (Pedezert, 1996). Si c'est un ancien cadre ou agent de maîtrise ou s'il a déjà exercé en indépendant, il aura un taux de survie de plus de 70% (73% pour un ancien cadre et 74% pour un indépendant au bout de trois ans). Car le fait d'avoir des relations augmente la survie. Seulement 17% des créations, dont le créateur est un ancien chômeur, se développent.

Pendelieu (1997) explique que certains traits de caractère favorisent le succès. Il faut connaître ses limites, avoir des objectifs clairs, être meneur d'équipe, être responsable, avoir un esprit de compétition, savoir prendre des risques, des initiatives, développer ses connaissances du secteur, être honnête. Par ailleurs, il faut avoir des compétences pratiques, théoriques, techniques, méthodologiques. De surcroît, il faut des compétences de gestion. C'est-à-dire que le créateur doit avoir des compétences de stratégie, de comptabilité, de techniques financières et commerciales.

Un autre type de compétences est indispensable : celles du comportement. En effet, le savoir-être aura des effets sur le choix des clients qui vont ou non acheter leurs produits à la société. Il faut agir en tant que chef d'entreprise pour être reconnu comme tel, et ainsi acquérir une plus grande notoriété. Ce sont les relations avec les clients, qui vont définir le succès de l'entreprise. Une autre partie des relations, c'est celles avec le personnel. Il faut savoir choisir le personnel qualifié, le motiver. La communication interne de l'entreprise doit se développer en permanence pour réussir. D'ailleurs, hormis des qualités d'écoute, de communication, il doit savoir dialoguer, négocier avec les fournisseurs.

La recherche d'un potentiel de clients est un facteur de succès au démarrage. L'exploitation de ce potentiel passe par la capacité de l'entrepreneur (au sens de Fayol) à prévoir, organiser, commander, coordonner et à contrôler. Le contact permanent avec ses interlocuteurs et la prise d'initiatives personnelles, font partie d'une telle capacité entrepreneuriale.

Conclusion

Les créateurs peuvent se faire conseiller auprès de multiples réseaux locaux d'aides à la création: des Chambres de Commerce et d'Industrie, des structures institutionnelles d'accompagnement, des banques, des consultants, des écoles, des départements universitaires ou encore des membres de la famille. Pour cerner les aspects d'esprit d'entreprise qu'ils intériorisent dans le temps, il faut une méthodologie à double détente: qualitative et longitudinale avec un groupe d'entrepreneurs accompagnés et un autre échantillon de chefs de PME non accompagnés. Les résultats exposés ne respectent pas cette exigence qu'il nous faut intégrer ultérieurement. Cependant, ils montrent qu'il est indispensable d'insuffler au créateur de PME une culture de compréhension systématique et constante de l'évolution de son secteur d'activité. C'est là qu'intervient la pédagogie d'accompagnement. Elle permet de s'appuyer sur des faits concrets et d'élargir sa vision à partir des contacts avec le marché mais aussi hors marché conduisant à une démarche commerciale dynamique.

« Les traits structurels de l'environnement se présentent de la même façon pour tout le monde mais n'ont pas les mêmes conséquences pour tous. Les entrepreneurs efficaces se distinguent par leur capacité à détecter et à utiliser à leur profit les opportunités tout en se protégeant contre les difficultés » (Bouchikhi et Kimberley, 1994, p117).

Une telle capacité résulte de compétences plurielles renforcées par la formation continue de l'entrepreneur. Les actions de formation ont souvent une répercussion qui va au-delà de la réalisation des projets pris en compte. Elles contribuent à favoriser le développement de la culture entrepreneuriale et de l'apprentissage stratégique. La meilleure adéquation peut être cherchée entre la théorie et la pratique. Ceci consacre le caractère global de l'accompagnement. Il s'agit du principe essentiel de la démarche d'accompagnement selon lequel les compétences mobilisées ne peuvent qu'intégrer l'ensemble des besoins professionnels et des priorités familiales du créateur.

L'accompagnement rappelle au créateur de PME ce que l'on sait depuis l'avènement du monde des affaires: ce n'est pas le hasard qui fait gagner des parts de marché et des bénéfices, mais la volonté d'adaptation constante à l'environnement à partir d'une approche structurée et opérationnelle. Le lien entre le court et le moyen ou le long terme se fait dans le cadre d'une approche de l'accompagnement. Ceci suppose naturellement l'adhésion totale du créateur compte tenu de ses intentions fondamentales, de ses besoins et des moyens propres dont il dispose. L'implication du créateur facilite la systématisation des modalités de l'accompagnement: la formule stratégique ou les plans à moyen terme à mettre en place, à valider au travers des prévisions financières et commerciales, les faiblesses à éliminer progressivement ou les points forts sur lesquels il faut s'appuyer, la durée et la périodicité des rencontres, les obligations réciproques...

Le principe de base reste la consultation de tous les acteurs dans le cadre d'un partenariat technique et financier favorable à la mise en œuvre d'un suivi systémique coordonné. L'organisation périodique de séminaires de formation et de mise en commun des expériences menées sur le terrain fait partie de ce principe de base. Les échanges d'expériences doivent accorder une place importante aux méthodologies et aux outils techniques d'accompagnement

après une évaluation quantitative et qualitative. Il s'agit de rapprocher les outils développés aux besoins spécifiques des entrepreneurs locaux dans une démarche collective de qualité permettant de professionnaliser l'acte de suivi. Celui-ci doit être spécifique selon le parcours et la personnalité de chaque créateur dans l'optique d'une meilleure appréhension du marché et de l'acquisition d'une culture de performances commerciales ou financières.

Références bibliographiques

- ALBERT P., FAYOLLE A. et MARION S. (1994), "L'évolution du système d'appui à la création d'entreprises", *Revue Française de Gestion*, n°101, p. 100-112.
- BOUCHIKHI H. et KIMBERLEY J. (1994), *Entrepreneurs et Gestionnaires*, Les Ed d'Organisation.
- BYGRAVE W. D. et HOFER C. W. (1991), "Theorizing about entrepreneurship", *ET&P*, Winter, p. 13-21.
- CARSON D. J. (1990), « Some exploratory models for assessing small firms marketing performance (a qualitative approach) », *European Journal of Marketing*, vol. 24, n°11, 5-51.
- CHERON E. et CHEYSSIAL F. (1992), « La gestion du marketing direct dans les petites entreprises industrielles québécoises », *Revue française de Marketing*, n°139, 1992/4, 39-50.
- DEBOURSE J.-P. et P. PAILOT (1996) : "Avec qui et comment les dirigeants de PME construisent-ils leur vision stratégique ? : analyse de la notion d'équipe dirigeante dans les petites structures", Rapport pour l'ARD, déc. 1996.
- DOCHE F. (1999), « Enjeux et constitution d'un data warehouse », *Les Echos, Dossier spécial : L'Art du marketing*, Dossier n°2 : La Vente 2^{ème} partie, 21 et 22.
- DRUCKER P. , (1985), *Les entrepreneurs*, Hachette.
- FALQUE E. et FOGELMAN- SOULIE F. (1999), « Comprendre ses clients à l'aide du Data mining », *Les Echos, Dossier spécial : L'Art du marketing*, Dossier n°2 : La Vente 2^{ème} partie, 21 et 22.
- GATNER W. B. (1994), "Finding the entrepreneur in entrepreneurship" , *ET&P*, spring, p. 5-9.
- GAUZENTE C. (1995), « L'Orientation marché : bilan et perspectives », Actes du 9^é Congrès international de l'Association Française du Marketing, Marseille, 13-14 mai.
- GERINGER J.M. (1988), *Joint venture partner selection*, New York Quorum Books.
- GHIGLIONE R., MATALON B. (1978), *Les enquêtes sociologiques, théories et pratiques*, Armand Colin, Collection U.
- GHIGLION R., BEAUVAIS J. L., CHABROL C. L. et TROGNON A., (1980), *Manuel d'analyse de contenu*, Armand Colin, Collection U.
- GHIGLIONE R., MATALON B. et BACRI N. (1985), *Les dires analysés, l'analyse propositionnelle du discours*, PUV.
- HERNANDEZ E-M. (1995), "Caractéristique du travail créateur" , *Direction et Gestion des PME PMI*, n. 154, p.13-20.
- HERNANDEZ E-M. (1999), *Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, L'Harmattan.
- HILLS G. E. (1985), « Market analysis in the business plan : venture capitalists perception », *Journal of Small business Management*, janury, 38-46.
- HILLS G. E. (1987), « Marketing and entrepreneurship research issues : scholarly justification », *Compte rendu du Research Symposium on the Marketing/entrepreneurship Interface*, Chicago, 3-15.
- HORNSBY J. S., NAFFZIGER D. W., KURATKO D. F. et MONTGNO R. V., (1993), "An interactive model of the corporate entrepreneurship", *ET&P*, winter p.29-37.
- HOUOT X. (1999), « Vers l'industrialisation de la vente et de la relation clients », *Les Echos, Dossier*.

- Huang X. et BROWN A. (1999), An analysis and classification of problèms in small business, International Small Business, Vol. 18, n°1 p. 73-85.
- JULIEN P. A. (1996), "Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information", Revue Internationale PME, vol. 9, n°3-4, p. 149-178.
- JULIEN P. A. et MARCHESNAY M. (1996), L'entrepreneuriat, Economica.
- JULIEN, P.A. (1997), Les PME bilan et perspectives, Economica, 2^{ème} édition.
- MACQUIN A., (1999), « la vente et la gestion du capital client », *Les Echos, Dossier spécial : l'Art du marketing*, 14 et 15 mai 1999.
- LABARBERA P. A. et ROSENBERG S. A. (1989), « Marketing research and small entrepreneurial enterprises », Compte rendu du Research Symposium on the Marketing/entrepreneurship Interface, Chicago, 233-246.
- Le MAROIS H. (1985), "Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux entrepreneurs", Thèse de Sciences de Gestion, USTL.
- MARCHESNAY M. (1993), Management stratégique, Eyrolle Université, Collection Gestion.
- MARCHESNAY M. (1988), « La mercatique de la petite entreprise », Revue Internationale PME, vol. 1, n°3-4, 259-276.
- MARCHESNAY, M et JULIEN P.A. (1990), « The small business : as a transaction space », *Entrepreneurship and Regional Development*, n°2, p. 267 - 277
- MUCCHIELLI R. (1974), L'analyse de contenu, E.M.E.
- PEDEZERT, P.A. (1996), "Défaillances des PME-PMI", Direction et gestion des PME PMI, Grille d'Analyse n. 157, p. 7-11.
- PENDELIAU, G. (1997), Le profil du créateur d'entreprise, *l'Harmattan*.
- SAMMUT S. (1998), Jeune entreprise, La phase cruciale du démarrage, L'Harmattan.
- SCHMITTEIN D. (1999), « la force d'une base de données bien gérée », *Enjeux*, n°2 p.60 à 74.
- TEACH R. D. et TARPLEY F.A. (1989), « Entrepreneurs and marketing : the allocation of time among business activities », Compte rendu du Research Symposium on the Marketing/entrepreneurship Interface, Chicago, 39-53.
- TEPSTRA D.E. et OLSON P.D. (1993), Entrepreneurial start-up and growth: a classification of problems, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 17 n°3, p. 5-20.

L'auteur

Gérard A. Kokou DOKOU est Maître de Conférences à l'Université du Littoral Côte d'Opale, Département Techniques de Commercialisation de l'IUT ST-Omer/Dunkerque, France. Responsable de l'ERIME (Equipe de Recherche sur l'Ingénierie et le Management des Espaces littoraux et fluviaux) de l'IMN (Institut des Mers du Nord, labellisé Laboratoire n°1702; Dunkerque, France) et associé au CLAREE-CNRS (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, Lille, France). L'apprentissage entrepreneurial et stratégique, les rôles et fonctions de la Direction Générale dans l'entreprise constituent son principal thème de recherche.

21 Quai de la Citadelle, B.P. 5528, 59383 Dunkerque cedex 01, France.

E-Mail : gdokou@nordnet.fr; Tél. 03. 28. 23. 71. 00 Fax : 03. 28. 23. 71. 10

ou 03. 28. 23. 70. 70 ou 03. 28. 23. 70. 71

* Il convient de noter les précisions suivantes:

- **Structures d'accompagnement:** institutions locales (chambres de commerce et d'industrie, chambres de métier, agence régionale de développement, municipalités ou communautés urbaines ou encore départements par la mise en place d'associations spécialisées dans l'accompagnement, de ruches d'entreprise ou de boutiques de gestion, etc.), institutions nationales (DATAR, DRIRE), écoles ou établissements professionnels ou supérieurs de formation et/ou de recherche, associations professionnelles ou clubs de dirigeants, sociétés de conseil (consultants, banquiers), laboratoires privés, etc.
- **Natures de l'accompagnement:** techniques (innovations process et innovations produits), stratégiques et commerciales (diversifications et internationalisation), organisationnelles (introduction de nouvelles fonctions et de nouveaux modes relationnels internes et externes) et financières.
- **Pratiques d'accompagnement:** stages d'étudiants encadrés in situ par des spécialistes (chargés de mission institutionnels, universitaires, consultants, etc.), interventions individualisées de consultants ou de chargés de mission institutionnels, actions de sensibilisation et d'information (lettres d'information, minutes des réunions thématiques, guides des ressources technologiques ou tertiaires et calendriers des événements importants), actions de formation et séminaires d'échanges d'expériences.
- **Intensité de l'accompagnement:** forte intensité avec l'utilisation d'un réseau de compétences multiples (institutions locales et nationales, établissements d'enseignement supérieurs ou professionnels, structures privées ou professionnelles) et faible intensité avec l'appui d'une ou de deux structures d'accompagnement limité dans le temps.