

EVOLUTION DES STRATEGIES DE CROISSANCE DES JEUNES ENTREPRISES : MODELISATION A PARTIR DES CONFIGURATIONS ET DES PROCESSUS

Olivier Witmeur

Solvay Business School – Université Libre de Bruxelles
Avenue F. Roosevelt, 50 - CP 141, 1050 Bruxelles, Belgique
T. +32.2.650.41.61, F. +32.2.650.40.50, owitmeur@ulb.ac.be

Résumé :

A l'heure actuelle, la recherche sur la croissance des jeunes entreprises manque d'intégration, d'ancrage théorique et d'approches longitudinales. De ce fait, elle n'est pas en mesure d'expliquer comment et pourquoi ces entreprises adoptent différentes stratégies et suivent des trajectoires hétérogènes. Pour faire face à ces défis, cet article propose une modélisation systémique qui capitalise sur les théories des configurations et des processus. En effet, leur combinaison permet de fédérer plusieurs courants de recherche qui se sont intéressés à cette problématique.

La modélisation est présentée sous forme de propositions et d'un diagramme. Elle suggère que les entrepreneurs adoptent des configurations associées à des stratégies qui mettent en cohérence les éléments caractéristiques de la démarche entrepreneuriale alors que ceux-ci évoluent sous l'influence de multiples processus. Il en résulte une description du développement par phases successives, sans que celles-ci et leurs séquences soient prédéterminées.

La modélisation est ensuite illustrée et discutée à l'aide de deux études de cas.

Bien qu'essentiellement conceptuelle, la modélisation ouvre un espace pour un débat théorique, une validation empirique ainsi que le développement de typologies et taxonomies. Au niveau pratique, elle permet également d'envisager le développement d'outils d'aide à la décision pour entrepreneurs.

Thèmes : 8 et 13

Mots-clés : Croissance, Configuration, Processus, Modélisation, Système.

Remerciements :

Nous voudrions remercier les Professeurs Jean-Claude Ettinger et Alain Fayolle pour leur support et leurs conseils. Nous tenons également à remercier les évaluateurs anonymes du CIFEPME pour leurs commentaires et suggestions qui ont largement contribué à améliorer cet article.

Nos remerciements vont également à la Fondation Bernheim pour son indéfectible engagement en faveur du développement de l'entrepreneuriat à la Solvay Business School.

Toutes les erreurs et omissions relèvent bien entendu du seul fait de l'auteur.

1. INTRODUCTION

La recherche sur la croissance des jeunes entreprises à caractère entrepreneurial (ci-après nommées les jeunes entreprises) s'est fortement développée depuis le début des années '90. Le phénomène est particulièrement marqué en Europe où le nombre de jeunes entreprises en forte croissance est réduit alors qu'il est admis que ce type d'entreprises contribue à la création d'un nombre important d'emplois (par ex. Storey, 1994 ; Janssen, 2002). Malheureusement, Davidsson, Delmar & Wiklund (2006) constatent que la recherche reste éparpillée et souffre, d'une part, d'un faible niveau d'abstraction et, d'autre part, de l'absence d'analyse des mécanismes de causalité. Dans le même ordre d'idées, Almus & Nerlinger (1999) ou Flamholtz (2003) estiment qu'il manque toujours un cadre intégré pour analyser la croissance. Sur le plan empirique, Delmar, Davidsson & Gartner (2003) ont identifié sept modes de croissance mais n'expliquent pas les causes de cette hétérogénéité. Ils concluent sur la nécessité de réaliser des études mobilisant plusieurs approches théoriques afin de comprendre les causes et conséquences de la croissance. Biga, Gailly & Verleysen (2007) observent également cette hétérogénéité et concluent que la croissance des jeunes entreprises est « un processus complexe mais qui n'est néanmoins ni idiosyncratique ni continu (p.1) ».

Pour relever ces défis, cet article de nature conceptuelle et exploratoire adopte la perspective du réalisme critique et suit une démarche abductive (Danermark, Ekstrom, Jakobsen & Karlsson, 2002). Il tente de comprendre l'adoption de stratégies de croissance par les jeunes entreprises sous l'angle d'une modélisation systémique. En d'autres termes, il cherche à fournir une base explicative, aussi intégrée et dynamique que possible, reposant sur l'identification des entités et mécanismes à l'origine des événements observables empiriquement. Pour ce faire, il commence par exposer la construction de la modélisation. Celle-ci combine des contributions théoriques issues de la littérature en stratégie et en organisation, essentiellement la théorie des configurations et celle des processus, avec des conceptions et résultats issus de la recherche en entrepreneuriat. Il illustre et évalue ensuite la pertinence de la modélisation avec deux études de cas.

L'article s'articule dès lors comme suit. La section 2 résume la littérature sur les configurations et les processus et la relie à la recherche en entrepreneuriat. Ce faisant, elle motive leur mobilisation conjointe comme fondations théoriques de la modélisation et introduit les entités et mécanismes utilisés pour articuler cette dernière. La section 3 présente la modélisation concrétisée sous forme d'axiomes, de propositions et d'une représentation graphique. La section 4 est consacrée aux études de cas qui retracent l'évolution de deux entreprises technologiques et à leur analyse à la lumière de la modélisation. La section 5 est réservée à la discussion des contributions et des limitations de la modélisation. La section 6 conclut en soulignant ses implications pour les chercheurs et les acteurs de terrain. Elle propose également des pistes de recherche future.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est nécessaire de clarifier et délimiter trois notions centrales dans la suite de cet article, à savoir la jeune entreprise, la croissance et la stratégie. En ce qui concerne la notion de 'jeune entreprise', celle-ci est ici définie comme une PME déjà créée mais s'inscrivant dans une dynamique entrepreneuriale selon la conception proposée par Bruyat & Julien (2000) puis Fayolle (2004), c'est-à-dire qu'il y subsiste une dialogique forte entre l'entrepreneur et le projet d'entreprise dans une logique de changement tant personnelle que contextuelle. Bantel (1998) parle lui d'entreprises 'adolescentes' pour désigner la même population. La croissance est quant à elle une notion multiforme (Davidsson, Achtenhagen & Naldi, 2005) qui renvoie aussi bien à l'idée d'un accroissement

de taille (par ex. du chiffre d'affaires ou de l'effectif) qu'à un processus décrivant l'évolution d'un organisme avec le temps. Cet article adopte la deuxième acception et l'associe aux concepts de 'trajectoire' et de 'rythme' qui renvoient à l'idée d'une succession d'états (i.e. trajectoire) de l'entreprise au fil du temps (i.e. rythme). Enfin, la notion de 'stratégie' est également multiforme (par ex. Mintzberg & al, 1998). Elle est ici comprise comme l'ensemble des lignes directrices choisies ou suivies par l'entrepreneur pour développer son entreprise à moyen ou long terme et renvoie ainsi à l'idée d'un 'mode de croissance' (par exemple : le choix d'un modèle d'affaires, l'adoption d'une politique de spécialisation, de diversification ou d'intégration, ...).

2. THEORIE DES CONFIGURATIONS ET DES PROCESSUS

En analysant la recherche en entrepreneuriat, Davidsson & Wiklund (2001) et Van de Ven & Engleman (2004) ont mis en évidence les faiblesses des études analysant l'impact de variables indépendantes sur des variables dépendantes pour expliquer l'évolution de la performance des jeunes entreprises à travers le temps. Ils plaident pour le développement de recherches centrées sur les processus et les événements critiques pour expliquer le changement organisationnel et donc la croissance. De façon similaire, en étudiant plus spécifiquement la croissance des PME, Wiklund & Shepherd (2005) soulignent les limites des approches centrées sur l'impact d'une seule variable et démontrent qu'une approche dite 'configurationnelle', combinant au moins trois dimensions, fournit une bien meilleure explication de la croissance. Cette section introduit donc l'approche par les configurations puis celle par les processus avant de souligner leur complémentarité en entrepreneuriat.

2.1. L'approche par les configurations

La recherche sur les configurations et la notion de cohérence remonte aux années '60 et s'inscrit dans le prolongement des travaux sur la contingence (Desreumaux, 2005). Ce courant de recherche, qui est loin de constituer un ensemble homogène (Nizet & Pichaut, 2001), a sans doute connu son apogée avec les travaux de Henry Mintzberg et Danny Miller (par ex. Mintzberg, 1978, Miller & Friesen, 1984, Miller, 1986) qui ont montré tout l'intérêt d'analyser conjointement des variables touchant à la stratégie de l'entreprise, à sa structure organisationnelle et son environnement. Le style de leadership peut également être intégré à cette série d'éléments, surtout dans les petites entreprises (Miller, Kets de Vries & Toulouse, 1982). Ce faisant, l'étude des configurations tente de combiner plusieurs paradigmes utilisés dans la recherche sur les organisations tels que l'influence de l'action du dirigeant ou la force des contraintes externes (Nizet & Pichaut, 2001). Elle apparaît donc particulièrement intéressante pour soutenir l'approche intégrative souhaitée dans cet article. Ainsi, quand il s'agit de combiner les leçons de différents courants de recherche en stratégie, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998, p306) soulignent que « l'école de la configuration [...] offre la possibilité de les réconcilier toutes ».

De façon générale, l'approche par les configurations analyse l'entreprise comme un système d'éléments interliés au sein desquels il n'y a pas de variables dépendantes ou indépendantes car les complémentarités entre les variables se renforcent mutuellement (Miller & Mintzberg, 1983). Plutôt que de s'intéresser à toutes les combinaisons possibles entre les différents éléments et à la formulation d'une loi générale qui les relierait, l'approche par les configurations suggère de limiter l'analyse à un nombre restreint de cas cohérents (Meyer, Tsui & Hinings, 1993). Ceux-ci, nommés 'archétypes' ou 'idéaltypes', sont d'ailleurs supposés être les seules formes cohérentes du système et correspondre aux cas d'entreprises les plus performantes. Sur un plan dynamique, la cohérence à atteindre entre tous les éléments implique qu'un changement significatif au niveau d'un d'entre eux génère rapidement une révision des autres et, finalement, l'adoption d'une nouvelle configuration. Un changement

de configuration est donc par nature un changement très substantiel, qualifié de ‘révolution’ voire de ‘saut quantique’ (Miller & Friesen, 1984).

Pour en revenir à la notion d’idéaltipe, il convient de signaler que, sous une acception plus nuancée, les théoriciens des configurations suggèrent que ceux-ci ne représentent que des cas extrêmes et acceptent l’existence de configurations hybrides. Quel que soit le radicalisme de la conception théorique, un apport important des configurations est la réduction significative du spectre d’analyse. Un autre apport essentiel est que la notion de cohérence au sein des configurations permet de définir l’état d’un élément si on connaît celui des autres (Miller & Mintzberg, 1983).

En entrepreneuriat, l’approche par les configurations est sous-jacente à de nombreuses modélisations générales du phénomène telles que celles développées par Marchesnay (1991), Bruyat (1993), Sahlman (1996), Sammut (1998), Timmons (1999). La comparaison des modèles précités permet aisément de faire ressortir 5 éléments caractéristiques pour l’analyse d’un projet entrepreneurial : (1°) l’équipe à l’origine du projet, (2°) l’opportunité poursuivie (traduite en termes d’activités), (3°) les ressources financières, humaines, technologiques ou d’infrastructure (4°) la structure organisationnelle et (5°) l’environnement (ou contexte).

Sur le plan empirique, la nécessité d’étudier plusieurs variables en même temps pour expliquer la performance ou la croissance des jeunes entreprises a été démontrée par les travaux de Naman & Slevin (1993), Dess, Lumpkin & Covin (1997), Baum, Locke & Smith (2001) ou Wiklund & Shepherd (2005). De façon plus spécifique, l’approche par les configurations a été validée par les taxonomies développées par Bantel (1998) et Heirman & Clarysse (2004) qui parviennent à isoler des configurations dont le niveau de cohérence interne est associable à différents niveaux de performance.

2.2. L’approche par les processus

La notion de processus est utilisée dans de nombreuses recherches avec des significations très différentes. Dans le cadre de cet article, nous adoptons celle proposée par Van de Ven (1992) où un processus est défini comme une séquence d’évènements ou d’activités qui décrit le changement au fil du temps. Le cœur de l’analyse porte donc sur l’impact d’évènements s’inscrivant dans le cadre de processus identifiables et, plus précisément, la recherche de l’origine d’évènements critiques ou conjonctions d’évènements qui provoquent le changement et correspondent à celui-ci. Par exemple, un évènement critique peut être un retournement de conjoncture, un point d’inflexion dans la courbe d’adoption d’un nouveau produit ou d’une nouvelle technologie, une modification au sein d’une équipe entrepreneuriale, l’obtention de nouvelles ressources financières, l’atteinte d’une taille critique nécessitant une adaptation de la structure organisationnelle, etc.

Van de Ven & Poole (1995) ont développé une typologie des théories de développement ou changement organisationnel basée sur quatre idéaux-type qui se distinguent par le fait que le processus implique une ou plusieurs entités et que le changement soit prédéfini ou ad-hoc. Les quatre idéaux-type sont : (1°) les processus ‘évolutionnistes’, marqués par des phases successives de variation, sélection puis rétention par l’environnement d’organisations mieux adaptées que les autres, (2°) les processus de ‘cycle de vie’, marqués par une séquence immuable et irréversible de stades de développement, (3°) les processus ‘dialectiques’ caractérisés par l’opposition de deux thèses conflictuelles qui aboutissent à une synthèse dont l’équilibre peut être ultérieurement remis en cause et (4°) les processus ‘téléologiques’, animés par une boucle itérative de définition d’objectifs, de mise en œuvre et d’évaluation. Aldrich (1999) propose une classification légèrement différente notamment en décomposant les modèles de type ‘cycle de vie’ en trois sous-catégories (modèles ‘développementaux’, modèles ‘par étapes/phases’ et modèles de ‘métamorphose’) en fonction du niveau de linéarité

et de prévisibilité du processus. Tant Van de Ven & Poole (1995) qu'Aldrich (1999) s'accordent sur le fait que les processus, vus comme les 'moteurs' du changement, doivent souvent être combinés pour expliquer un phénomène complexe tel que le développement d'une entreprise.

Les chercheurs en entrepreneuriat font régulièrement appel à la notion de processus mais ils s'intéressent plus souvent et plus intensément aux processus liés à la création de l'activité nouvelle qu'à son développement au-delà de cette étape (Gartner & al, 1988 ; Hernandez, 1999). Toutefois, Bruyat (1993), Shane (2003), Davidsson (2005) proposent chacun des approches qui dépassent la seule phase de création alors qu'ils adoptent des paradigmes différents pour décrire l'entrepreneuriat (Verstraete & Fayolle, 2005). Néanmoins, l'analyse des processus au-delà de la phase de création de projet entrepreneuriaux n'en est qu'à ses débuts avec les travaux sur la formulation de la stratégie (Gersick, 1994), le déploiement des ressources (Lichtenstein & Brush, 2001), l'évolution des seuils organisationnels (Godener, 2002) ou la combinaison de plusieurs processus (Garnsey, Stam & Hefferman, 2006).

2.3. Complémentarité entre les deux approches et application en entrepreneuriat

Les théories des configurations et des processus partagent plusieurs points communs essentiels et se complètent utilement sur d'autres. En effet, tout d'abord, leur combinaison permet de bien reprendre tous les éléments du cadre conceptuel proposé par Gartner (1985) pour décrire le phénomène entrepreneurial. Ensuite, elles ne distinguent pas de variables dépendantes ou indépendantes et s'inscrivent de ce fait dans une 'vision systémique' de la gestion des entreprises. De plus, elles intègrent une forte dimension temporelle et se prêtent donc facilement au développement d'un modèle dynamique. Enfin, elles présentent un fort potentiel pour intégrer des théories existantes. Sur ce dernier point, il faut souligner que plusieurs courants de recherche qui s'intéressent à la croissance traitent d'éléments-clé dans la théorie des configurations et se raccrochent à des processus-type. Ainsi, les revues de littératures de O'Farrell & Hitchens (1988), Wiklund (1998), Janssen (2000) et Gilbert, McDougall & Audretsch (2006) permettent d'isoler cinq grands courants dont le tableau 1 synthétise les liens avec les approches par les configurations et les processus-type.

Tableau 1 – Correspondance entre les principaux courants sur la gestion de la croissance, l'approche par les configurations et les processus-type.

	Idées-clé	Lien avec les configurations	Lien avec les processus-type
Approche par les traits	- Certains profils sont plus orientés vers la croissance que d'autres. - Importance de l'expérience et de l'apprentissage - Importance des conséquences attendues de la croissance	L'entrepreneur ou l'équipe de direction comme élément d'une configuration	- Processus dialectique - Processus développemental
Ecologie des populations	- Rôle essentiel de l'environnement : concurrence, maturité de l'industrie, ...	L'environnement comme élément d'une configuration.	- Processus évolutionniste
Gestion stratégique	- Importance de la stratégie et de la planification sur la performance - Identification de stratégies génériques en vue de développer un avantage compétitif - Notion d'orientation et de stratégie entrepreneuriales	La stratégie peut être vue comme l'élément qui relie les composantes d'une configuration et en exprime la cohérence.	- Processus téléologique
Approche par les ressources	- Clarification des inputs nécessaires : finance, équipe, infrastructure, organisation, ...	Les ressources comme élément d'une configuration	- Processus développemental pour la transformation des

	- Les ressources comme source d'avantage compétitif. - La notion de capacité dynamique pour supporter la croissance. - Importance des stocks-tampon.		ressources en compétences dynamiques
Approche par les cycles de vie et phases de développement	- Les entreprises passent par une séquence de phases de développement pré-identifiées - Les facteurs-clé de succès changent de phases en phases - Les phases sont décrites en termes de ressources nécessaires et de structures organisationnelles.	Les phases de développement s'apparentent à des idéaux-type.	- Processus développemental - Processus par étape

3. PROPOSITION D'UNE MODELISATION

Cette section développe la modélisation, c'est-à-dire « l'action d'élaboration et de construction intentionnelle, par composition de symboles, de modèles susceptibles de rendre intelligible un phénomène perçu complexe, et d'amplifier le raisonnement de l'acteur projetant une intervention délibérée au sein du phénomène ; raisonnement visant notamment à anticiper les conséquences de ces projets d'actions possibles (Lemoigne, 1999, p.5) ». Pour ce faire, elle procède en deux temps suivant la démarche préconisée par Fayolle (2003) qui distingue une dimension 'synchronique' (statique) et une dimension 'diachronique' (dynamique) dans la description du processus entrepreneurial. Le modèle est alors présenté sous forme d'axiomes (affirmations non susceptibles de démonstration, liées à l'adoption d'un paradigme), de propositions (sujettes à validation empirique) et d'une représentation graphique.

3.1. Volet synchronique

Les idées fondatrices de l'approche par les configurations et les corollaires de la dialogique entre l'entrepreneur et le projet d'entreprise conduisent à un premier axiome et à deux propositions liés à l'état du système à un moment donné.

Axiome 1 : Une configuration d'une jeune entreprise est décrite à l'aide de cinq éléments : l'équipe entrepreneuriale, la nature des activités, les ressources disponibles, la structure organisationnelle et l'état de l'environnement.

Proposition 1 : Les jeunes entreprises adoptent des configurations stables dont la cohérence entre les éléments est estimée a priori par les entrepreneurs.

Proposition 2 : Chaque configuration est associée à une stratégie qui comprend, entre autres, le choix d'un mode de croissance.

L'axiome et les deux propositions nécessitent plusieurs commentaires portant sur leur opérationnalisation et leur positionnement dans la recherche en entrepreneuriat. Premièrement, la proposition 1 accorde un rôle central à la notion de 'cohérence' qui a pour conséquence la grande difficulté de changer un élément d'une configuration sans remettre en cause (tous) les autres. Ce point est essentiel pour opérationnaliser la proposition dans la mesure où il implique que les configurations observées successivement doivent être significativement différentes les unes des autres (i.e. changement important de plusieurs éléments simultanément). Deuxièmement, l'appréciation 'a priori' de la cohérence par l'entrepreneur (il convient de mentionner aussi l'influence de son entourage) s'inscrit dans l'idée que les stratégies entrepreneuriales se forment dans la zone de cohérence de la « configuration stratégique instantanée perçue » (Bruyat, 1993 ; Fayolle, 2004) et que « le comportement des entrepreneurs est intentionnel, qu'ils sont capables de formuler des buts, de se re-finaliser (Fayolle, 2004, p.44) ». Davidsson (1991) a également souligné l'importance de

la perception de l'entrepreneur lors de l'analyse de l'opportunité de développer sa propre entreprise. Troisièmement, l'axiome 1 et la proposition 2 sont compatibles avec la notion de 'stratégie entrepreneuriale' telle que proposée par Ireland, Hitt & Sirmon (2003) qui insistent sur les liens entre l'équipe entrepreneuriale et les autres éléments utilisés pour définir une configuration. En effet, une stratégie entrepreneuriale implique selon eux (1°) l'attention du management envers les opportunités (lien entre équipe et activités), (2°) l'existence d'une culture entrepreneuriale au sein de l'entreprise (lien entre équipe et organisation), (3°) la créativité et l'innovation (lien entre équipe et environnement) et (4°) une attention particulière à la gestion des ressources (lien entre équipe et ressources). Quatrièmement, la proposition 2 résulte du principe déjà évoqué selon lequel la connaissance des cinq éléments d'une configuration permet d'anticiper le type de stratégie (en ce compris le mode de croissance) de la jeune entreprise. Le test de cette proposition repose sur la possibilité d'associer une stratégie constante à chaque configuration identifiée. Cinquièmement, il découle de ce qui précède que l'adoption et la durée d'une configuration relève uniquement de la perception, et in fine de décisions ou attitudes, de l'entrepreneur. Ainsi, le modèle est pertinent uniquement si la définition retenue de la jeune entreprise est valable, c'est-à-dire que la dialogique entre entrepreneur et projet d'entreprise est bien présente. Il s'agit donc là d'une définition de son domaine de validité. Bien entendu, ce point pourrait à lui seul faire l'objet d'un large débat sur la définition de l'entrepreneuriat mais ce n'est pas l'objet de cet article.

3.2. Volet diachronique

L'approche par les processus permet d'expliquer les changements de configurations dans la mesure où les différents éléments qui les composent sont animés par plusieurs moteurs. Il est dès lors possible de formuler un nouvel axiome et trois nouvelles propositions pour expliquer la dynamique de la modélisation.

Axiome 2 : Le changement d'un élément d'une configuration est un évènement critique.

Proposition 3 : Les différents éléments d'une configuration sont animés par des processus de type dialectique, évolutionniste, cycle de vie ou développemental.

Proposition 4 : Le choix de la stratégie est animé par un processus téléologique.

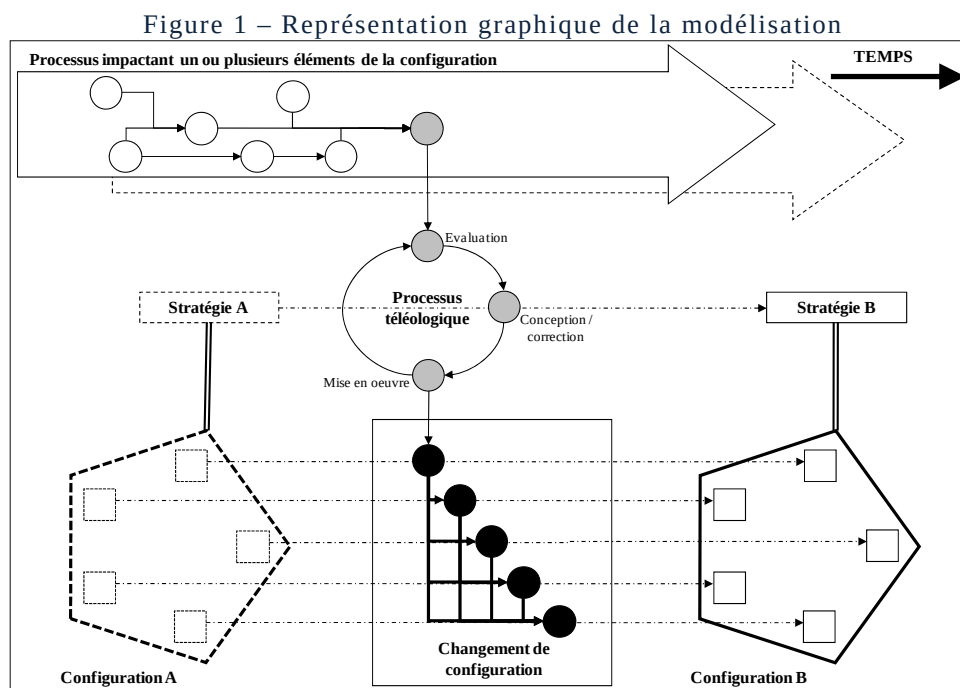
Proposition 5 : Chaque changement de stratégie est associable à un évènement critique non ou mal anticipé par l'entrepreneur.

Ces nouvelles propositions nécessitent également quelques commentaires de même nature que ceux formulés pour le volet synchronique. Premièrement, les propositions 3 et 4 s'inscrivent fidèlement dans la prolongation de la section 3.2. Elles répondent également à une proposition de Miller (1987) qui évoque l'existence d'« impératifs » qui guident et organisent plusieurs éléments des configurations. La validation de ces propositions est simple et consiste à vérifier si les changements d'un élément d'une configuration et les changements de stratégie correspondent bien à une étape d'un ou plusieurs processus-type. Deuxièmement, la proposition 4 est le pendant dynamique de la proposition 1. Elle souligne à nouveau le rôle central de l'entrepreneur dans l'élaboration de la stratégie, dans sa mise en œuvre, lors de son évaluation et de son éventuelle modification. Elle présuppose donc un processus continu. Troisièmement, la combinaison des propositions 4 et 5 constitue le cœur de la dynamique du modèle. Elle implique que les évènements critiques affectent potentiellement la cohérence de la configuration et que l'entrepreneur est alors amené à prendre d'éventuelles mesures correctives pour retrouver une (nouvelle) configuration cohérente. Ceci dit, la proposition 5 introduit une nuance importante par rapport à une interprétation stricte de l'approche par les configurations. En effet, elle inclut l'idée que les configurations sont dotées d'une certaine élasticité. Ainsi, si une configuration a anticipé l'évolution de l'état d'un (des) élément(s) qui la compose(nt), l'évènement critique par définition associé à cette (ces) évolution(s) est sans

impact sur la stratégie. Miller & Mintzberg (1993) ont déjà défendu cette idée face aux critiques formulées vis-à-vis des configurations. Dans ce contexte, ils distinguent, d'une part, des changements adaptatifs, de faible ampleur qui s'intègrent dans le cadre de la configuration et, d'autre part, des changements plus spectaculaires de nature plus révolutionnaire associés aux changements de configuration. Quatrièmement, malgré la complication évoquée au point précédent, la proposition 5 est finalement simple à tester puisqu'elle se limite à observer une quasi-simultanéité entre un événement critique et un changement de configuration. Cinquièmement, la modélisation conduit à proposer que les entreprises passent de configurations en configurations. Ainsi, chacune d'elles correspondrait à une 'phase' de développement et leur succession permettrait de décrire une trajectoire de croissance.

3.3. Représentation graphique

Whetten (1989) suggère que toute proposition théorique gagne à être représentée sous forme d'un diagramme. La figure 1 fournit une telle représentation graphique des propositions. Les deux pentagones dans la partie inférieure représentent deux configurations associées (par une double ligne) à deux stratégies distinctes. Les petits carrés au sein des pentagones représentent les cinq éléments qui définissent la configuration. Dans la partie supérieure, la grande flèche principale symbolise un processus dans sa globalité. La grande flèche en pointillé rappelle l'existence d'autres processus. Les cercles blancs représentent des événements dont la combinaison et/ou la séquence annoncent un événement critique représenté par un cercle gris. Cet événement impacte la phase d'évaluation du processus téléologique lié à l'adoption d'une stratégie. Le cas échéant, cette évaluation déclenche à son tour un changement de stratégie dont la mise en œuvre implique, en vertu du principe de cohérence (grand rectangle noir), à un changement en cascade des éléments de la configuration initiale. Ces changements sont représentés par des cercles noirs. Les fines flèches indiquent la séquence, celles en pointillés illustrent le passage d'un état à un autre pour chaque élément des configurations et le changement de stratégie.



4. DEUX ETUDES DE CAS

Afin d'illustrer la modélisation et réaliser un premier test de sa pertinence, cette section est consacrée à l'étude de deux cas d'entreprises belges. Le dispositif mis en place pour ce faire est expérimental. L'objectif est de tester avec rigueur une première opérationnalisation des

principaux concepts évoqués dans la section précédente, il ne s'agit en aucun cas d'une validation complète (fut-ce telle uniquement qualitative à ce stade) des propositions.

4.1. Méthodologie

Les études de cas ont été réalisées suivant les prescriptions méthodologiques de Miles & Huberman (1994), Hlady Rispal (2002) et Yin (2003). Une attention particulière a tout d'abord été accordée à la sélection des cas. Ceux-ci ont été choisis parmi une douzaine de jeunes entreprises technologiques préalablement analysées sur base d'informations non confidentielles. L'échantillonnage s'est limité à des entreprises technologiques car celles-ci présentent souvent un fort caractère entrepreneurial (Bruyat, 1993 ; Davidsson, 1989). Les cas finalement retenus doivent être considérés comme des cas-type choisis pour leur représentativité théorique (Yin, 2002). Les critères utilisés pour leur sélection intègrent (1°) la possibilité d'étudier les entreprises sur une longue période (minimum 6 ans) avec plusieurs configurations (minimum 3), (2°) les profils assez différents des entrepreneurs, (3°) leur appartenance à deux secteurs très différents (informatique et biotechnologie), (4°) la diversité de leur origine (une création autonome et une 'spin-off'), (5°) la diversité des modèles d'affaires envisagés (e.a. choix entre une activité de prestations de services et/ou de développement de produits) et (6°) la diversité des modes de financement (e.a. autofinancement, endettement, capital-risque).

Au niveau de la collecte des informations, dans un souci de triangulation des données, l'approche retenue combine au minimum deux interviews semi-structurées de plus de 2 heures avec les entrepreneurs (la première est très libre et suit une ligne purement chronologique, les suivantes sont plus dirigées afin de revenir sur des points qui nécessitent plus d'explications), au moins une interview d'un observateur extérieur (ici des partenaires financiers), la consultation de documents internes (plans d'affaires et procès-verbaux de conseil d'administration) ainsi que des articles de presse et études sectorielles pour mieux comprendre l'environnement. En matière d'analyse des données, les informations ont été ré-encodées dans des matrices chronologiques (Miles & Huberman, 1994) afin d'identifier des configurations et isoler les événements critiques. Cet exercice de synthèse a ensuite fait l'objet d'une validation par le répondant sous forme d'une entrevue additionnelle. Finalement, le résultat issu de cette validation a été confronté aux propositions de la section précédente suivant les principes déjà décrits.

Dans un souci de confidentialité, les noms des entreprises ont été modifiés, les dates exactes ne sont pas reprises et certains faits ont été simplifiés dans la présentation des cas.

4.2. Le cas « ERPSI »

ERPSI (Enterprise Resource Planning Solutions & Innovation) a été créée au milieu des années '90 par trois informaticiens, précédemment consultants dans une société de services informatiques. Les fondateurs souhaitaient non seulement proposer leurs conseils à des clients locaux mais également développer des logiciels complémentaires aux produits existants sur le marché en fonction des besoins identifiés lors des missions de conseil. A terme, l'objectif était d'utiliser la marge générée par les prestations de services pour financer le développement de logiciel et progressivement se concentrer sur cette dernière activité. Au démarrage, les fondateurs profitèrent du marché favorable pour convaincre rapidement quelques grands clients. Ils travaillaient le soir pour développer un premier logiciel. En année 2, ERPSI recruta ses premiers employés et réalisa sa première vente de logiciel. Le chiffre d'affaires atteignit 0.5 M€ et l'entreprise comptait alors 7 personnes avec un résultat en équilibre. La structure et la prise de décision étaient alors totalement informelles. L'année suivante, l'entreprise doubla de taille et recruta son premier collaborateur focalisé sur le développement

de logiciel. En année 4, ERPSI conclut ses premières ventes et recrutements à l'étranger. Un des fondateurs fut nommé CEO et organisa l'entreprise en équipes homogènes avec des objectifs et responsabilités claires. L'entreprise crut à nouveau de 100% et resta légèrement bénéficiaire. En pratique, toutes les marges dégagées par les activités étaient systématiquement réinvesties en développement technologique ou renforcement de l'équipe commerciale. En matière de financement, ERPSI couvrait son besoin en fonds de roulement avec des crédits bancaires. En année 5, ERPSI renforça substantiellement son équipe de R&D entre autres grâce à des aides publiques à la R&D et ouvrit trois filiales à l'étranger. L'entreprise se dota d'un organigramme incluant les fondateurs dans des fonctions bien délimitées. La croissance atteignait à nouveau 100% avec un chiffre d'affaires de 5 M € et un effectif de 60 personnes. Le compte de résultat restait toujours en équilibre. L'année 6 fut marquée par une forte crise dans le secteur informatique ; les ventes stagnèrent et l'entreprise enregistra de lourdes pertes qui menaçaient la poursuite même de ses activités. Néanmoins, elle conserva la même taille. En année 7, l'entreprise ne se redressa pas et les ventes reculèrent légèrement. Dans la tourmente, le CEO quitta l'entreprise et fut remplacé par un autre fondateur. Celui-ci recentra les activités sur la prestation de services, ferma une filiale déficitaire et ramena l'équipe à 50 personnes. Son plan de redressement fonctionna bien. En année 8, les activités de services permirent de revenir à une croissance de 20% et un résultat à l'équilibre. L'année 9 fut du même ordre. ERPSI termina cet exercice avec des ventes de 7M et occupait alors 70 personnes.

Le tableau 2 synthétise les 3 configurations (désignées E1, E2 et E3) identifiées au cours des 9 années analysées chez ERPSI.

Tableau 2 – Les trois configurations d'ERPSI

	Configuration 1	Configuration 2	Configuration 3
Désignation	E1	E2	E3
Durée	Années 1 à 3	Années 4 et 6	A partir de l'année 7
Equipe entrepreneuriale	Trois fondateurs sur pied d'égalité sans distinction des fonctions	Les 3 fondateurs sont dans l'équipe de gestion dont un comme CEO	2 fondateurs intégrés dans l'équipe de gestion avec un changement de CEO
Activités	Prestation de services à l'échelle locale	Combinaison de prestations de services et développement de logiciel à l'échelle internationale.	Prestation de services à une échelle internationale réduite
Ressources	Autofinancement	Financement bancaire et aides publiques	Pas de nouveaux financements
Structure organisationnelle	Totalement informelle	Structurée autour d'une double activité	Structurée autour d'une seule activité
Environnement	Marché local en forte croissance	Marché international en croissance puis en crise soudaine	Marché international en croissance modérée
Stratégie	Développement local centré sur les services	Croissance internationale avec une double activité produits-services.	Consolidation sur l'activité de services
Croissance (emploi et chiffre d'affaires)	De 3 à 14 personnes. De 0 à 1 M€	De 14 à 60 personnes. De 1 m€ à 5M€	De 50 (venant de 60) à 70 personnes. De 4,5 M€ à 6.5 M€

En ce qui concerne le passage d'une configuration à l'autre, on observe un processus dialectique entre les fondateurs portant sur le choix du modèle d'affaires (prestations de services vs développement de logiciel) qui participent à l'évolution de E1 à E2 (volonté explicite de s'orienter vers l'édition de logiciel au détriment du service) et de E2 à E3 (volonté inverse). On note également un processus évolutionniste lié aux conditions de marché. Il explique la transition de E2 à E3 (retournement des conditions de marché après

une période de forte croissance). Enfin, un processus de type cycle de vie lié à l'adaptation de la structure organisationnelle à la taille de l'entreprise participe à l'évolution de E1 à E2 (création d'une structure formelle avec des responsabilités claires).

4.3. Le cas « CDS »

Créée au début des années '90, CDS (Cancer Drug Screening) est une spin-off d'un laboratoire universitaire qui développait depuis une demi-douzaine d'années des services d'évaluation du potentiel anti-tumoral de molécules pour le compte d'entreprises pharmaceutiques. Vu le volume atteint par l'activité (environ 0.5 M€), il apparut opportun de créer une entité commerciale autonome (dotée du capital minimum de 60 k€) ayant vocation à progressivement quitter le laboratoire. Durant la première année, les fondateurs combinaient leurs activités à l'université et le développement commercial de l'entreprise. Les prestations étaient sous-traitées à l'université et l'entreprise était quasi-virtuelle. L'année suivante, les fondateurs décidèrent de faire appel à des investisseurs en capital-risque qui investirent 2 M€ pour doter CDS d'installations indépendantes et créer une équipe de 5 personnes. De plus, constatant l'efficacité de ses services pour ses clients, CDS décida de tester l'opportunité d'utiliser en interne ses capacités d'évaluation sur des bibliothèques de molécules préalablement acquises à l'extérieur. L'objectif était alors d'identifier des candidats-médicaments que CDS pourrait revendre aux entreprises pharmaceutiques à la recherche de molécules à tester en clinique. Pendant ce temps-là, l'activité de prestations de services ne se développait pas significativement. Face aux résultats encourageants des premiers tests d'identification de candidats-médicament, CDS organisa en année 3 une nouvelle levée de capital-risque (5 M€) pour accentuer ses activités de recherche pour compte propre. Les fondateurs quittèrent alors l'université et se consacrèrent pleinement à l'entreprise. Dans la foulée, ils renforcèrent le Conseil d'Administration et se dotèrent d'un Comité Scientifique international. De même, l'équipe s'étoffa pour atteindre plus de 30 personnes. Après deux ans de recherche (année 4 et 5) financées sur les fonds propres, CDS valida le potentiel d'une première molécule mais éprouva des difficultés pour la licencier à un partenaire pharmaceutique. En effet il apparut que les entreprises contactées préféraient acquérir une molécule validée en clinique alors que quelques années plus tôt elles préféraient les acquérir plus en amont. Entretemps, l'activité de service stagnait. Afin de poursuivre le développement d'une molécule en phase clinique, CDS organisa en année 6 une nouvelle levée de fonds de 6 M€ pour poursuivre le développement de la première molécule identifiée en phase clinique. En parallèle, CDS identifia deux nouvelles molécules prometteuses en préclinique. Pour mieux consacrer ses efforts à la recherche, CDS décida d'abandonner l'activité de services pour le compte de tiers.

Le tableau 3 synthétise les 4 configurations (désignées C1, C2, C3 et C4) identifiées au cours des 6 années analysées chez CDS.

Tableau 3 – Les quatre configurations de CDS

	Configuration 1	Configuration 2	Configuration 3	Configuration 4
Désignation	C1	C2	C3	C4
Durée	De 5 ans avant la création à l'année 1	Années 2 et 3	Années 3 à 5	A partir de l'année 6
Equipe entrepreneuriale	Deux chercheurs, entrepreneurs occasionnels	Deux chercheurs, entrepreneurs à temps partiel	Les 2 chercheurs dirigent l'entreprise.	Recherche d'un CEO extérieur.
Activités	Prestation opportuniste de services	Prestation systématique de services et validation de l'activité de recherche de	Prestation de services structurée et recherche de candidat - médicament au stade	Recherche de candidats-médicaments au stade préclinique et focus sur le

		candidat médicament	préclinique	développement en clinique
Ressources	Autofinancement	Capital-risque local	Capital-risque international	Capital-risque international
Structure organisationnelle	Inexistante	Informelle	Structurée	Structurée
Environnement	Tendance à l'outsourcing des entreprises pharma.	Tendance à l'outsourcing des entreprises pharma	Tendance à l'acquisition de molécules au stade préclinique par les entreprises pharma	Evolution vers l'acquisition de molécules au stade clinique par les entreprises pharma
Stratégie	Entreprise virtuelle	Modèle mixte	Focus sur le développement préclinique	Focus sur le développement clinique
Croissance (emploi et capitalisation)	Pas d'emploi. Pas de structure capitalisée	De 0 à 5 pers. De 60k € à 2 M€	De 5 à 30 pers. De 2 M€ à 7 M€	Maintien de 30 pers. De 7 M€ à 13 M€

En ce qui concerne le passage d'une configuration à l'autre chez CDS, on identifie tout d'abord un processus dialectique entre les fondateurs portant sur le choix du modèle d'affaires (prestations de services vs recherche de candidats-médicaments) lors de l'évolution de C1 à C2 (premier pas volontaire vers la recherche) et de C2 à C3 (développement très significatif de l'activité de recherche). Ensuite, un processus de type cycle de vie influence l'adaptation de la structure organisationnelle à la taille de l'entreprise plus particulièrement lors du changement de la configuration C1 à C2 et de C2 à C3 (implication à temps plein dans une structure organisationnelle formelle). Enfin, un processus évolutionniste lié à l'évolution des attentes des entreprises pharmaceutiques explique le passage de C3 à C4 (changement de stratégie d'acquisition de molécules des sociétés pharmaceutiques).

5. DISCUSSION

La modélisation proposée et les études de cas se prêtent bien entendu facilement à un large débat épistémologique, théorique et méthodologique. Cette section se limite néanmoins essentiellement au test de la pertinence du modèle, entre autres à l'aide des études de cas, à la mise en avant de ses contributions et à l'identification de ses limites.

5.1. Pertinence de la modélisation à la lumière des études de cas

Les deux études de cas permettent tout d'abord d'illustrer la modélisation. Ainsi, elles aident à mieux saisir la nature des configurations adoptées, les stratégies qui y sont associées, le type de croissance qui en résulte (mesurée en des termes différents dans les deux cas) et les processus qui conduisent au changement de configuration. Plus précisément, elles permettent également un premier test des 5 propositions de la section 3 comme le montre le tableau 4.

Tableau 4 – Test des propositions

Prop	Test	Cas ERPSI	Cas CDS
1.	Différence marquée entre les configurations successives	Tous les éléments changent lors de chaque passage d'une configuration à une autre.	Tous les éléments changent lors du passage de C2 à C3. Les passages de C1 à C2 et C3 à C4 sont moins marqués.
2.	Une stratégie constante par configuration	Vérifié	
3.	Explication des principaux changements par des processus-type	Identification de 3 processus importants : dialectique, évolutionniste et cycle de vie.	
4.	Changements de stratégie choisis par les entrepreneurs	Validé mais sans doute trivial dans le cadre d'analyse rétrospective.	

5.	Existence d'au moins un lien entre un évènement critique associé à un processus-type et un changement de configuration.	De E1 à E2 : Cycle de vie et dialectique De E2 à E3 : Evolutionniste et dialectique	De C1 à C2 : Dialectique De C2 à C3 : Dialectique De C1 à C2 et C2 à C3 : Cycle de vie De C3 à C4 : Evolutionniste
----	---	--	---

Ce premier résultat est encourageant mais ne constitue qu'un premier pas. En effet, outre les biais généralement associés aux études de cas rétroactives (e.a. réinterprétation, mémoire partielle, ...), cette première expérimentation appelle quelques réserves. La plus importante tient à la délicate question de la saturation théorique. Avec 2 études de cas permettant d'observer 7 configurations et 5 changements de configurations, il serait présomptueux d'affirmer avoir atteint une réelle saturation mais il convient de rappeler la nature exploratoire de cet article. Ensuite, il faut souligner que la notion de cohérence est extrêmement difficile à discuter avec des entrepreneurs qui tendent à s'attribuer les succès et à dégager leur responsabilité face aux difficultés (Rogoff, Lee & Sub, 2004). Force est également de reconnaître que les processus ne sont pas facilement observables. Ils sont au mieux suggérés par de successions d'évènements critiques. Enfin, l'analyse des cas sur longue période tend à minimiser l'impact de multiples petites décisions liées à l'adaptation de la stratégie et à perdre de vue la durée exacte des changements de configurations.

5.2. Contributions

La contribution de cet article à la compréhension de l'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises peut se résumer en trois points essentiels.

Premièrement, de façon générale, la modélisation et le test de sa pertinence confirment l'intérêt de combiner l'approche par les configurations et celle par les processus pour rencontrer les préoccupations d'intégration, d'ancrage théorique et de dynamique évoquées dans l'introduction.

Deuxièmement, en adoptant une vision systémique, son principal mérite est sans doute de proposer un socle d'explications cohérentes à l'hétérogénéité des trajectoires et des rythmes de croissance. D'une certaine façon, il peut être vu comme une amélioration significative des modèles de type 'cycle de vie'. Il est néanmoins important de souligner que la modélisation n'en partage pas de nombreuses faiblesses telles que celles relatives (1°) à l'absence de variables liés à l'environnement extérieur, (2°) à l'existence d'un nombre prédéfini de phases, (3°) à l'obligation de passer par chacune d'entre elles et (4°) à l'existence d'une seule logique 'par étapes' pour expliquer le passage de l'une à l'autre (Lichtenstein, Levie & Hay, 2007).

Troisièmement, les deux cas montrent bien qu'aucune approche théorique centrée sur l'analyse d'une seule variable ne peut expliquer l'évolution des deux sociétés et la discontinuité de leur trajectoire. La modélisation proposée, à défaut de 'tout expliquer', aide à mieux comprendre l'évolution des stratégies adoptées au fil du temps. Cet article est donc également une contribution au développement de l'approche par les configurations en entrepreneuriat et suggère qu'elle est plus pertinente que les approches contingentes qui dominent la recherche actuelle. En d'autres termes, cet article participe à l'idée que l'entrepreneuriat est un phénomène complexe dont la modélisation est possible (notamment) à l'aide de la théorie des configurations.

5.3. Limites

Le modèle hérite naturellement des faiblesses des théories sur lesquelles il se fonde.

Premièrement, il convient de rappeler que l'approche par les configurations est contestée. Ainsi, par exemple selon Donaldson (1996), les principales critiques à son encontre tiennent, primo, à sa volonté d'isoler et analyser séparément un nombre limité de configurations par opposition à la formulation d'une loi générale et, secundo, à l'existence de discontinuités dans

le passage d'une configuration à une autre. Sans entrer dans un débat ontologique et épistémologique qui sort du cadre de cet article, ces critiques renvoient aux questions de l'existence ou non de configurations hybrides et à la coexistence d'une logique de changements progressifs ou incrémentaux à côté de changements plus radicaux. Il faut donc souligner deux limites importantes du modèle. Tout d'abord, il n'apporte pas de réponse à la question du nombre de configurations possibles. A ce stade, il n'est pas possible de déterminer si ce nombre est faible ou élevé et les études de cas ne permettent pas de répondre à cette question. Simplement, a priori, la théorie des configurations suggère que ce nombre devrait être limité. Ensuite, le modèle n'explique que des 'changements de second ordre', c'est-à-dire des modifications importantes de plusieurs éléments et à plusieurs niveaux, des évolutions au caractère irréversible, des modifications significatives de contexte, de comportements ou d'objectifs (Levy, 1986). Si les recherches de Godener (2002), Vohora, Wright & Lockett (2004), Julien (2006) et Garnsey, Stam & Hefferman (2006) confirment bien l'importance des discontinuités dans le développement des jeunes entreprises, rien n'indique que le changement incrémental puisse être négligé. En d'autres termes, la modélisation suppose un niveau d'analyse éloigné des considérations opérationnelles à court-terme et se positionne dans une perspective plus stratégique, à long-terme.

Deuxièmement, la modélisation accorde une place importante à une forme de rationalité et au caractère quasi délibéré de la décision stratégique prise par l'entrepreneur. D'un côté, ce constat est logique. C'est en quelque sorte le prix à payer pour que la modélisation permette une intervention intelligente de l'acteur (i.e. l'entrepreneur) au sein d'un phénomène complexe (i.e. le développement de la jeune entreprise). D'un autre, elle s'oppose à l'idée parfaitement admise que le processus stratégique suit une logique bien plus anarchique (Mintzberg, 1994), émergente 'chemin faisant' (Avenier, 1997) ou 'effectuale' (Sarasvathy, 2001). Il convient toutefois de nuancer cette remarque, d'une part, en rappelant la perspective de long terme liée à la modélisation (i.e. les configurations sont dotées d'une certaine élasticité ; par conséquent une stratégie ne doit pas être totalement rigide et certainement pas à court terme). D'autre part, il faut souligner que le processus téléologique situé au centre de la modélisation est rythmé par d'autres processus qui animent tous les éléments. Il n'est donc pas considéré comme plus important que les autres.

Troisièmement, une autre limite importante réside dans la définition et l'opérationnalisation de la notion de cohérence. Celle-ci gagnerait certainement à être davantage développée. Pour ce faire, Rumelt (1997) distingue trois composantes intéressantes : la cohérence des objectifs, la conformité à l'environnement et la faisabilité. Dans cette même perspective, sans entrer dans un débat qui sortirait à nouveau du cadre de cet article, il convient de signaler que, d'une part, Venkatraman & Camillus (1984) proposent différents types de cohérence ou de 'fit'. Selon leur approche, la conception utilisée dans la modélisation est de type intégré (c'est-à-dire portant sur des éléments internes et externes à l'entreprise) et plus orienté vers le contenu que sur la façon d'atteindre la cohérence (ce sont plus les éléments à aligner avec la stratégie qui importent ici que la façon d'y arriver). D'autre part, Miles & Snow (1984) identifient différents niveaux de cohérence. Selon leur approche la modélisation impliquerait une cohérence 'précoce' (typique des activités très innovantes) ou 'forte' (typique des activités établies) en fonction de la maturité de l'entreprise durant les périodes de stabilité des configurations et un changement de configuration quand la cohérence est 'minimale' (typique des industries très compétitives) ou 'fragile' (typique des entreprises en déclin).

Quatrièmement, une dernière série de limites provient de l'ancrage dans la théorie des processus et sa difficulté à isoler les processus à prendre en compte pour expliquer des situations entrepreneuriales. En effet, l'état actuel des connaissances ne permet pas de dresser une liste des processus à considérer et encore moins d'établir une quelconque hiérarchie entre eux. Davidsson (2005) suggère de traiter ce problème suivant une approche contingente. De

plus, au sein de chaque processus, la notion d'évènements critiques reste difficile à objectiver, par exemple quand il s'agit de l'atteinte de seuils de rupture (par exemple l'atteinte d'une taille nécessitant une réorganisation). Finalement, l'existence de phénomènes aléatoires ne doit pas non plus être négligée.

6. CONCLUSION

La modélisation proposée dans cet article est bien entendu de nature purement conceptuelle et exploratoire. Elle propose une nouvelle approche pour comprendre la problématique de l'évolution des stratégies de croissance dans sa (quasi) globalité. A ce stade, il s'agit surtout de soumettre une base d'échanges avec d'autres chercheurs et une fondation pour des travaux ultérieurs.

6.1. Implications pour le recherche

Au-delà de la discussion des mérites, des critiques et du bien fondé de l'approche proposée, la modélisation constitue un outil qui peut guider les chercheurs lors de la conception de nouvelles études. Tout d'abord pour les études multi-variées, elle souligne l'importance de sélectionner un ensemble de variables représentatives de la démarche entrepreneuriale ou, à défaut, l'importance de reconnaître les limites d'une étude ne traitant qu'un nombre limité d'entre elles. De même, pour les études longitudinales, elle insiste sur l'importance d'identifier préalablement les processus en action sur la période étudiée pour s'assurer que les données récoltées soient bel et bien comparables et interprétables. Ensuite, elle suggère l'adoption d'approche systémique allant au-delà des modélisations unidirectionnelles visant à étudier la croissance comme une variable dépendante ou indépendante (Janssen, 2002). Enfin, du fait de la nature holistique de l'approche par les configurations, la modélisation dispose d'une capacité à encapsuler les diverses approches théoriques existantes alors que l'approche inverse n'est pas possible. Il est donc toujours utile de se demander comment l'approche théorique choisie s'inscrit dans le cadre plus général des configurations.

6.2. Implications pour la pratique

Sur le terrain, force est de reconnaître la faiblesse des outils disponibles pour guider les entrepreneurs lors de la définition d'une stratégie de croissance. Les modèles de type 'cycle de vie' constituent encore bien trop souvent la principale logique explicative (par exemple : Flamholtz & Randle, 2000 ou Catlin & Matthews, 2001). Bien qu'il reste du chemin à parcourir, la modélisation peut ultérieurement être déclinée sous forme d'un cadre analytique aidant les entrepreneurs à comprendre les conditions et anticiper les implications de diverses options stratégiques de croissance. En effet, il aidera à identifier les éléments à prendre en compte, à comprendre l'indispensable cohérence à atteindre entre eux, les facteurs qui la menacent et les changements à envisager pour revenir à une situation équilibrée.

6.3. Pistes de recherche futures

Vu le caractère exploratoire de cet article, de futures recherches visant à affiner et approfondir ses propositions sont bien entendu concevables. Quatre axes de travail s'inscrivent dans la prolongation de la discussion des limites évoquées au point 5.3.

Premièrement, il est nécessaire de pousser plus avant l'opérationnalisation des construits utilisés. Il s'agit essentiellement de mieux définir les éléments-clé du modèle. Pour ce faire, il convient d'en revenir aux variables utilisées par les principaux courants de recherche qui se sont intéressés aux stratégies de croissance et aux processus qui les animent. A ce niveau, il est certainement préférable de réduire le périmètre d'analyse (par exemple à un secteur) pour aboutir à une modélisation plus concrète.

Deuxièmement, sur le plan méthodologique, il serait préférable de travailler en temps réel. Ceci permettrait de mieux saisir les événements et les processus auxquels ils se rattachent. Combinés, ces deux premiers axes devraient permettre de se diriger vers une validation complète du modèle. Celle-ci doit d'abord s'envisager sur un plan qualitatif avec plus de cas et une approche permettant des ajustements des propositions suivant par exemple l'approche inductive préconisée par Eisenhardt (1989).

Troisièmement, il reste un important travail de mise en contexte. A ce niveau, si on suit les recommandations et terminologies de Ketchen, Thomas & Snow (1993), Meyer, Tsui & Hining (1993) ou Miller (1999), il s'agira de développer des 'typologies' déduites de théories existantes en suivant une logique explicative et des 'taxonomies' induites empiriquement en poursuivant une logique descriptive. Ces typologies et taxonomies pourront porter sur les configurations elles-mêmes, sur les transitions d'une configuration à une autre (en d'autres termes, les 'crises' de croissance) et sur les trajectoires (ou scénarios) de développement.

Quatrièmement, l'objectif à terme doit être de comparer les typologies et taxonomies pour cerner au plus près les situations réelles et les modèles théoriques qui permettent de les comprendre. C'est sans doute à ce prix qu'il sera possible de mieux comprendre ce qui fait la cohérence des configurations et répondre à une question simple et générique qui reste actuellement sans réponse : comment et pourquoi certaines entreprises grandissent-elles plus que d'autres?

7. REFERENCES

- Aldrich H. (1999), **Organizations evolving**, Sage Publications, London.
- Avenier M.-J. (1997), Le management stratégique dans la complexité: un cadre de réflexion, **Actes de la Conférence de l'AIMS 2007**, Montréal.
- Almus M. & Nerlinger E.A. (1999), Growth of technology-based new firms: Which factors Matter ?, **Small Business Economics**, vol. 13, n° 2, p. 141-154.
- Bantel K.A. (1998), Technology-based 'adolescent' firm configurations: strategy identification, context and performance, **Journal of Business Venturing**, vol. 13, p. 205-230.
- Baum J.R., Locke E.A. & Smith K.G. (2001), A multidimensionnal model of venture growth, **Academy of Management Review**, vol. 44, n° 2, p. 292-303.
- Biga Diambeidou M., Gailly B. & Verleysen M. (2007), Une taxonomie des trajectoires de croissance initiales des jeunes entreprises, **5ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat**, Sherbrooke, Canada.
- Bruyat C. (1993), Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, **Thèse**, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II, France.
- Bruyat C. & Julien P.-A. (2000), Defining the field of research in entrepreneurship, **Journal of Business Venturing**, vol. 16, p. 165-180.
- Catlin K. & Matthews J. (2001), **Leading at the Speed of Growth**, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Hungry Minds Inc., New York, USA.
- Churchill N.C. & Lewis V.L. (1983), The five stages of small business growth, **Harvard Business Review**, May-June 1983
- Danermark D., Ekstrom M., Jakobsen L. & Karlsson J.C. (2002), **Explaining Society**, Critical Realism Interventions, Routledge, Oxon.
- Davidsson P. (1989), Entrepreneurship and after? A study of growth willingness in small firms, **Journal of Business Venturing**, vol. 4, p. 211-226.
- Davidsson P. (1991) , Continued Entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth, **Journal of Business Venturing**, vol. 6, p. 405-429.
- Davidsson P. (2005), The entrepreneurial process as a matching problem, **Academy of Management Conference**, Hawaii.

- Davidsson P., Achtenhagen L. & Naldi L. (2005), Research on small firm growth: A review, **35th EISB conference**, Barcelona.
- Davidsson P., Delmar F. & Wiklund J. (2006), Introduction, **Entrepreneurship and the growth of firms**, Edward Elgar.
- Davidsson P. & Wiklund J. (2001), Level of analysis in Entrepreneurship Research: Current research practice and suggestions for the future, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Summer 2001, p. 81-99.
- Delmar F., Davidsson P. & Gartner W.B. (2003), Arriving at the high-growth firm, **Journal of Business Venturing**, vol. 18, p. 189-216.
- Desreumaux A. (2005), **Théorie des Organisations** (2e édition), Editions EMS, Paris.
- Dess G.D., Lumpkin G.T. & Covin J.G. (1997), Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models, **Strategic Management Journal**, vol. 18, n° 9, p. 677-695.
- Donaldson L. (1996), **For positivist organization theory**, Sage Publications, London, UK.
- Eisenhardt K.M. (1989), Building theories from case study research, **Academy of Management Review**, vol. 14, p. 532-550.
- Fayolle A. (2003), Quelques idées et suggestions pour étudier le processus entrepreneurial, **La Revue des sciences de Gestion**, n° 200, p. 15-31.
- Fayolle A. (2004), **Entrepreneuriat. Apprendre à Entreprendre**, Dunod, Paris, France.
- Flamholtz E. G. (2003), Towards an integrative theory of organizational success and failure: Previous research and future issues, **International Journal of Entrepreneurship Education**, vol. 1, n° 3.
- Flamholtz E.G. & Randle Y. (2000), **Growing Pains**, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Garnsey E., Stam E. & Hefferman P. (2006), New firm growth: Exploring processes and paths, **Industry & Innovation**, vol. 13, n° 1, p. 1-20.
- Gartner W.B. (1985), A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, **Acedemy of Management Review**, vol. 10, n° 4, p. 696-706
- Gartner W.B., Carland J.W., Hoy F. & Carland J.A. (1988), 'Who is an entrepreneur?' is the wrong question, **American Journal of Small Business**, vol. 12, n° 4, p. 11-33.
- Geisick C.J.N. (1994), Pacing strategic change: the case of a new venture, **Academy of Management Journal**, vol. 37, iss° 1, p. 9-45.
- Gilbert B.A., McDougall P.P. & Audretsch D.B. (2006), New Venture Growth: A review and Extension, **Journal of Management**, vol. 32, n°6, p.926-950.
- Godener A. (2002), PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels ?, **Revue Internationale PME**, vol. 15, n° 1, p.39-63.
- Hlady Rispal M. (2002), **La méthode des cas**, De Boeck Université, Bruxelles, Belgique.
- Heirman A. & Clarysse B. (2004), How and why do research-based start-ups differ at founding? A resource-based configurational perspective, **Journal of Technology Transfer**, iss. 29, pp 247-268.
- Hernandez E.M. (1999), **Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat**, L'Harmatan.
- Ireland R.D., Hitt M.A. & Sirmon D.G. (2003), A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions, **Journal of Management**, vol 29, n° 6, p. 963-989.
- Janssen F. (2000), les déterminants de la croissance des PME, **Reflets et perspectives de la vie économique**, tome XXXIX, n°4, p. 33-46.
- Janssen F. (2002), Les déterminants de la croissance des P.M.E. : analyse théorique et étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises belges, **Thèse**, Université Jean Moulin, Lyon 3, France.
- Julien P.-A., Saint-Jean E. & Audet, J. (2006), Les facteurs de discontinuité des PME à forte croissance, **8^{ème} CIFEPM**, Fribourg. Suisse.

- Lemoigne J.-L. (1990), **La Modélisation des systèmes complexes**, Bordas, Paris.
- Levy A. (1986), Second-order planned change: definition and conceptualization, **Organizational Dynamics**, Summer 1896, p. 5-20
- Lichtenstein B.M., Levie J. & Hay M. (2007), Stage theory is dead! Long live the new stages theory of organizational change, **Working paper 1017 - University of Massachusetts**.
- Marchesnay M. (1991), La PME: une gestion spécifique, **Economie Rurale**, n°206.
- Meyer A.D., Tsui A.S. & Hinings C.R. (1993), Configurational approaches to organizational analysis, **Academy of Management Journal**, vol. 36, n° 6, p. 1175-1195.
- Miles M.B. & Huberman A.M. (1994), **Qualitative Data Analysis**, 2nd edition, Sage, Thousand Oaks, USA.
- Miles R.E. & Snow C.C. (1984), Fit, failure and the hall of fame, **California Management Review**, vol. 26, n°3, p. 10-28.
- Miller D. (1986), Configuration of Strategy & Structure: Towards a Synthesis. **Strategic Management Journal**, vol. 7, n° 3, p. 233-249.
- Miller D. (1987), The Genesis of Configuration, **Academy of Management Review**, vol. 12, n°4, p.686-701.
- Miller D. (1996), Configurations Revisited. **Strategic Management Journal**, vol. 17, n°7, p. 505-512.
- Miller D. (1999), Notes of the study of configurations, **Management International Review**, vol. 39, n°2, p. 27-39.
- Miller D. & Friesen P.H. (1984), **Organizations, a quantum view**, Prentice-Hall, USA.
- Miller D., Kets De Vries M.F.R. & Toulouse J.-M. (1982), Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure and environment, **Academy of Management Journal**, vol.25, n°2, p. 237-253.
- Miller D. & Mintzberg H. (1983), The Case for Configuration, **Beyond Method**, edited by G. Morgan, Sage Publications, Beverly Hills, p. 57-73.
- Mintzberg H. (1978), **Structure et dynamique des organisations**, Ed. d'Organisation, Paris.
- Mintzberg H. (1994), The Fall and Rise of Strategic Planning, **Harvard Business Review**, Jan-Feb. 1994, pp. 107-114.
- Mintzberg H., Alhstrand B. & Lampel J. (1998), **Strategy Safari**, Pearson, London.
- Naman J.L. & Slevin P.S. (1993), Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests, **Strategic Management Journal**, vol. 14, p.137-153.
- Nizet J. & Pichaut F. (2001), **Introduction à la théorie des configurations**, De Boeck & Larcier, Bruxelles.
- O'Farrell P.N. & Hitchens D.M.W.N. (1988), Alternative theories of small-firm growth: a critical review, **Environment and Planning A**, vol. 20, p. 1365-1383.
- Rogoff E.G., Lee M.-S & Sub D.-C. (2004), "Who Done It ?" Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success, **Journal of Small Business Management**, vol. 42, n°4, pp.364-376.
- Rumelt R.P. (1997), The Evaluation of Business Strategy, **The Strategy Process**, ed. Mintzberg H. & Quinn J.B., 3rd edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Sammur, S. (1998), **Jeune entreprise, la phase cruciale du démarrage**, L'Harmattan, Paris.
- Sahlman W.A. (1996), Some thoughts on Business Plans, **The Entrepreneurial Venture**, Harvard Business School Press, Boston, USA.
- Sarasvathy S.D. (2001), Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, **Academy of Management Review**, vol. 26, n°2, p. 243-263.
- Shane S. (2003), **A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus**, Edward Elgar.
- Storey D.J. (1994), **Understanding the small business sector**, Thomson, p. 112-159.

- Timmons J.A. (1999), **New Venture Creation**, 5th Edition, Irwin Mc Graw-Hill, Boston.
- Van de Ven A.H. (1992), Suggestions for studying strategy process: A research note, **Strategic Management Journal**, vol. 13, p. 169-188.
- Van de Ven A.H. & Engleman R.M. (2004), Event- and outcome-driven explanations of entrepreneurship, **Journal of Business Venturing**, vol.19, p. 343-358.
- Van de Ven A.H. & Poole M.S. (1995), Explaining Development and change in Organizations, **Academy of Management Review**, vol. 20, n°3, p. 510-540.
- Venkatraman N. & Camillus J.C. (1984), Exploring the concept of 'fit' in strategic management, **Academy of Management Review**, vol. 9, n°3, p. 513-525
- Verstraete T. & Fayolle A. (2005), Paradigmes et entrepreneuriat, **Revue de l'Entrepreneuriat**, vol. 4, n°1, p. 33-52.
- Vohora A., Wright M. & Lockett A. (2004), Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies, **Research Policy**, vol. 33, p. 147-175.
- Whetten D. A. (1989), What constitutes a theoretical contribution?, **Academy of Management Review**, vol. 14, n° 4, p. 490-495.
- Wiklund J. (1998), Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond, **Thesis**, Jonkoping International Business school, Suède.
- Wiklund J. & Shepherd D. (2005), Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach, **Journal of Business Venturing**, vol. 20, p. 71-91.
- Yin R. K. (2003), **Case Study Research**, 3rd edition, Sage, Thousand Oaks.