

Cécile FONROUGE
A.T.E.R.

I.A.E. Université de Bordeaux IV Montesquieu
Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion GREGE
à l'attention de Madame Armenio
Avenue Léon Duguit
33 608 Pessac

Tel: 33 0 - 556 - 848 - 648
Fax: 33 0 - 556 - 842 - 606

Adresse personnelle
96, cours Victor Hugo
33 000 Bordeaux

Tel/ Fax: 33 0 - 556 - 313 - 788

Proposition de communication intitulée: La question de l'étendue et de la nature des choix stratégiques d'entrée: le cas des entreprises nouvellement créées

Mots - clés: STRATEGIE D'ENTREE, TYPOLOGIE DES CONTENUS STRATEGIQUES, CREATION D'ENTREPRISE, P.M.E.

La question de l'étendue et de la nature des choix stratégiques d'entrée: le cas des entreprises nouvellement créées

Tantôt la nouvelle entreprise est assimilée aux petites et moyennes entreprises - il lui est conseillé de se cantonner à une palette restreinte d'options stratégiques - tantôt il est question de la future grande firme et l'on admet que toute la panoplie des choix lui est accessible, en énonçant toutefois une limite quant au manque de finesse des typologies actuelles pour décrire cette population précise. Face à ces points de vue contrastés, il s'agit, après avoir défini les termes de « stratégies d'entrée » et « d'entreprises nouvellement créées », de discuter de l'étendue des choix stratégiques et de présenter les dimensions stratégiques les plus fréquemment associées à ce type d'entreprise, ainsi que les mérites relatifs d'une typologie adaptée.

I - INTRODUCTION

Les stratégies de développement sont nombreuses, l'une d'entre elle consiste à vouloir se lancer sur des nouveaux marchés (Ansoff 1989). Comme la conquête de nouveaux segments est souvent progressive - la stratégie s'inscrivant fondamentalement dans le temps - nous pouvons envisager l'existence de « stratégies à plusieurs coups », avec les stratégies dites d'entrée comme premières cartouches (Ramanantsoa 1997).

Les stratégies d'entrée sur un marché décrivent les premiers choix opérés par les décideurs et leurs éventuels aménagements. En effet, M. Porter développe un processus d'entrée en quatre temps distinguant la période préalable à l'entrée, l'entrée, l'enchaînement - la firme passant de sa stratégie de lancement à sa stratégie à long terme - et la période postérieure à l'entrée (Porter 1997, p.565).

Notre intérêt s'est porté sur les entreprises nouvelles. Elles constituent des organisations simples et pour paraphraser Aurégan et al. sur la moyenne entreprise « [la nouvelle entreprise], organisation aux structures peu complexes, peut alors constituer sur maints sujets un terrain propice aux constructions intellectuelles futures tant elle se situe à un stade de développement intermédiaire, offrant un bon équilibre entre le nombre de variables à explorer et la lisibilité de leurs enchaînements » (Aurégan et al. 1997 p.2057). Les biologistes s'intéressent bien aux organismes mono - cellulaires, amibes ou autre protozoaires pour étudier les mécanismes de reproduction. Les nouvelles entreprises, organisations a priori simples, nous renseigneront peut-être sur les mécanismes stratégiques généraux.

Il s'agit de préciser toutefois les limites temporelles inférieures et supérieures de notre objet. Le processus de création d'une entreprise serait repérable dès qu'un observateur extérieur constate l'engagement d'un entrepreneur dans différentes démarches et dans la prise de différents contacts (Bruyat 1993, 1994). Cette phase de démarrage se poursuit généralement avec la création juridique de la nouvelle entité, qui constitue la borne inférieure la plus couramment acceptée, bien que l'on puisse également considérer l'enregistrement des premières commandes ou le passage des premiers actes de commerce comme une limite plus réaliste dans les cas où les entreprises font face à de longs délais de développement de produits. Concernant la limite supérieure, une manière classique de la définir consiste à opposer les entreprises nouvelles à celles arrivées à maturité et cela sur trois critères: les E.N.C. ne pourraient plus être qualifiées de nouvelles si elle rencontrent encore (1) les problèmes, (2) les performances et (3) les dialogiques propres aux nouvelles firmes. Il semble en effet qu'avant une période qu'il est commode de dater autour de huit ans après la création juridique, les entreprises n'atteindraient pas les performances moyennes des firmes du même secteur (Biggadike 1979, Mc Dougall et Robinson 1990). Deuxièmement, la jeune organisation traverserait des stades de développement marqués par des crises et des problèmes spécifiques (Greiner 1972, Churchill et Lewis 1983, Gasse et Carrier 1992) (voir tableau).

Tableau 1: Crises et problèmes rencontrés par les E.N.C.

Stades	Pré - démarrage	Démarrage	Croissance
Périodes	Gestation	Enfance et jeunesse	Jeunesse et adolescence
Objet principal de préoccupations	Opportunité d'affaire	Ressources	Equilibre revenus dépenses
Type de crises rencontrées	Crise de crédibilité	Crise de lancement	Crise de liquidité

Le troisième critère de reconnaissance de la nouveauté de l'entreprise repose sur la conception héritée d'E. Morin et appliquée par C. Bruyat, selon laquelle il existerait des logiques complémentaires, concurrentes et antagonistes entre les projets des acteurs et le projet d'entreprise (Bruyat 1994). La nouvelle entreprise serait traversée par ces dialogiques tandis que l'entreprise à maturité est portée par la seule logique du projet d'entreprise entendu comme « une anticipation à caractère opératoire, de type flou ou partiellement déterminé d'un futur désiré » (Brechet 1996, p.89). Ces trois critères distinctifs sont fragiles: tout d'abord, le critère des performances découragerait n'importe quel créateur mais rappelons qu'il s'agit d'une moyenne et que le constat de 50 %, des entreprises mourant au bout de 5 ans, pèse lourdement dans cette moyenne; deuxièmement, la perspective des crises successives présente un caractère déterministe trop marqué pour qu'il soit réaliste; enfin, la conception dialogique séduisante par son apparente simplicité souffre encore d'une insuffisance d'opérationalité. Notre intérêt pour les entreprises nouvelles et cet effort de définition malgré ses limites, nous permettent maintenant de préciser les différentes stratégies d'entrée. Nous pouvons en effet distinguer à la suite de Porter trois stratégies distinctes (voir encadré)

Encadré 1: Les différentes stratégies d'entrée

Stratégie de démarrage: Il s'agit de démarrer l'activité et de se représenter les objectifs et les ressources nécessaires pour que cette activité rencontre un marché. Cette période est souvent mise à profit pour étudier le marché et effectuer différentes hypothèses ou scénarios.

Stratégie de lancement: Elle correspond aux modes réels d'entrée sur le marché. Elle repose sur un des scénarios envisagés dans les stratégies de démarrage, à moins que des événements de dernière minute aient bouleversés les prévisions - l'entrepreneur adoptant alors une stratégie nouvelle.

Stratégie de maintien ou croissance: Cette stratégie s'attache à remplir les objectifs à moyen et long terme des différents fondateurs. Après une entrée plus ou moins réussie sur le marché, la firme envisage la stratégie qui satisfait le mieux ses objectifs. Remarquons à ce stade que les objectifs de la firme peuvent être différents de ceux des fondateurs et donc que les stratégies d'entreprise et les stratégies personnelles des individus peuvent venir en opposition.

Les termes ainsi posés, il s'agit de se demander si les stratégies des E.N.C. ou entreprises nouvellement créées s'apparentent plus à celles des petites entreprises limitées à des portions étroites de marché ou bien si, ne présageant pas encore de sa taille future, la nouvelle entreprise a accès à toute l'étendue des choix stratégiques.

2 - LA QUESTION DE L'ETENDUE DES CHOIX STRATEGIQUES

2.1. Pour des options stratégiques restreintes

Les tenants de cette approche s'appuient sur une conception relativement déterministe des relations entre d'un côté les variables environnementales, entrepreneuriales et de structure, et de l'autre la performance. Tout se passe comme si l'environnement était le moteur d'un processus de sélection, le profil et les caractéristiques de l'entrepreneur présageant par avance du succès de l'entreprise et le passé ou l'inertie de la structure expliquant mieux que n'importe quel autre facteur l'évolution et le développement de la nouvelle entreprise (Carroll et Delacroix 1982, Freeman et al. 1983, Van de Ven et al. 1984, Hannan et Freeman 1984, Carroll et Hannan 1983, Aldrich 1990). La marge de manoeuvre stratégique de la nouvelle entreprise est restreinte. Divers arguments appuient cette thèse.

2.1.1. Arguments liés à la nouveauté de l'organisation

Au cours de la période de création, l'entreprise subit de véritables handicaps en raison de sa nouveauté et jusqu'à la fin de son adolescence (« liabilities of newness » et « liabilities of adolescence » Stinchcombe 1965 et Brüdel et Schüssler 1990). La firme est confrontée à la nécessité d'apprendre de nouvelles activités, d'endosser des rôles inédits,

d'établir des relations avec ses clients, fournisseurs et partenaires et de s'organiser en conséquence. Surmonter ces difficultés accapare l'énergie de la nouvelle arrivée et l'empêche peut-être d'avoir une attitude proactive de choix - par économie, elle imiterait le comportement stratégique de firmes similaires. De plus, la nouvelle venue se lance dans un certain contexte traduisant des conditions initiales ou conditions de démarrage (« founding conditions ») (Eisenhardt et al. 1990; Stearns et al. 1995). Or, ces conditions génèrent des forces qui impriment une forme à l'organisation (« imprinting forces ») (Stinchcombe 1965 et Boeker 1989). Les choix stratégiques découleraient de ces forces initiales et donc de l'environnement. Ainsi occupée à sa structuration et aux relations à mettre en place, la jeune entreprise voit sa première apparence naître presque à son insu, l'environnement au démarrage lui laisse peu de choix et les stratégies semblent données d'avance.

2.1.2. Arguments liés à la taille de l'entreprise

Les nouvelles entreprises sont presque toujours de très petite taille. Or une taille restreinte conduit peu souvent à une « différenciation structurelle » c'est-à-dire au développement de conduites et de pratiques différentes au sein de l'entreprise, comme peut l'être le développement d'activités variées (Lawrence et Lorsch 1973). Par voie de conséquence, la nouvelle entreprise comme la petite et la moyenne, verra sa stratégie se spécialiser (Marchesnay 1991). Il s'agit dans ce cas de « définir la vocation de l'entreprise de manière tellement précise que l'ensemble des services offerts ne puisse l'être par des groupes puissants ou diversifiés » (Saporta 1997 p.3110). La petite taille de la nouvelle venue lui permet de bénéficier de véritables « monopoles interstitiels », à condition d'opter pour un certain nombre de stratégies précises qualifiées de stratégie de niche ou de focalisation - l'idée étant toujours de servir un nombre restreint de segments, souvent étroits, avec un petit nombre d'activités présentant de nombreux points communs. On comprend bien qu'exercer plusieurs activités permettrait certes de bénéficier d'économie de champs, mais que cet objectif est inaccessible faute de détenir une expérience dans une activité initiale et de pouvoir profiter des apprentissages dans un secteur voisin.

2.1.3. Arguments portant sur les ressources

La nouvelle entreprise attire difficilement les ressources nécessaires à son activité. Ces dernières se trouvent par ailleurs en nombre limité dans l'environnement. Ainsi, pour un nouvel entrant, la concurrence ne se joue pas sur les clients - ces derniers pouvant être versatiles ou se découvrir de nouveaux besoins - elle se porte plutôt sur les ressources. La jeune entreprise cherchera donc à éviter l'affrontement sur les ressources et à choisir des stratégies peu coûteuses comme les stratégies spécialisées. A contrario, les stratégies visant à bénéficier d'économies d'échelle comme celles de domination par les coûts, sont fortement demandeuses en augmentation de capacité de production ou d'achat et semblent, par les investissements exigés, hors de portée des nouvelles firmes. De plus, tout changement étant coûteux - ne serait-ce que pour les modifications de structures que cela implique - les nouvelles firmes ont également intérêt à maintenir leurs choix initiaux surtout si ceux-ci portent sur une stratégie dite unique ou principale (Boeker 1989).

2.1.4. Arguments portant sur l'incertitude

Les nouvelles firmes font face à une importante situation d'incertitude. Elles vont dans leurs choix stratégiques, éviter d'accroître les risques en affrontant trop directement les entreprises existantes, qui, elles, bénéficient d'une expérience sur le marché. Les E.N.C. préféreront, du moins au démarrage, proposer un faible nombre d'activités (stratégie de spécialisation) mais également s'attacher à servir une cible étroite (stratégie de concentration fondée sur les coûts ou sur la différenciation). Le faible nombre d'activités proposées n'exige ni la maîtrise de savoir faire trop nombreux ni le recours à du personnel et à des procédés variés. Toutefois une stratégie de spécialisation étroite favorise l'apparition de facteurs nouveaux de vulnérabilité: plus on se spécialise, plus le nombre de clients diminue - (Saporta 1997). L'entreprise peut donc souhaiter se diversifier sur les produits proposés, mais à condition de conserver des cibles étroites. En effet, le maintien d'une cible étroite se comprend dans la mesure où la firme devient de plus en plus efficiente sur son segment, qui, s'il reste raisonnable, ne sera que peu l'objet de convoitise des entreprises existantes. « Les segments visés étaient médiocrement servis par les concurrents aux cibles plus larges... La nouvelle firme qui se concentre peut alors obtenir un avantage concurrentiel en se consacrant exclusivement à ces segments » (Porter 1997 p. 28). Une autre manière de réduire l'incertitude consiste à adopter des stratégies familières. Ainsi Feeser et Willard ont montré que les firmes nouvelles à succès adoptent plus fréquemment les couples produits / marché de l'organisation dans laquelle les entrepreneurs exerçaient auparavant leur activité (Feeser et Willard 1990). Cette organisation précédente avait été conceptualisée par Cooper et Dunkelberg sous le terme « d'organisation incubatrice » (Cooper et Dunkelberg 1986).

2.1.5. Arguments portant sur les caractéristiques de l'environnement et de l'entrepreneur

Le degré d'accessibilité, de volatilité, le stade de maturité et la concentration concurrentielle déterminent dans une certaine mesure les options stratégiques. Une nouvelle entreprise aura intérêt à adopter une stratégie de concentration sur une cible précise dans le cas d'une industrie n'ayant que peu de barrières à l'entrée. En effet, si la focalisation sur un segment est moyenne, elle risque de voir arriver d'autres nouvelles entreprises qui adopteraient une stratégie encore plus ciblée (Porter 1997). Dans un environnement volatile, le choix du moment d'entrée sur le secteur doit être évalué avec une grande attention - la « fenêtre stratégique » étant moins longtemps ouverte que dans un environnement paisible (Bird 1992, Harvey et Evans 1995, Abell 1978). Si l'entreprise intervient à la fois dans un segment de l'industrie complexe, accessible et volatile, la vulnérabilité de la petite entreprise sera protégée par une stratégie spécialisée ciblant une niche salvatrice de marché (Marchesnay 1991 p.777). Romanelli nous montre que plus le secteur est arrivé à maturité, plus les stratégies larges, c'est-à-dire s'adressant à un nombre important de segments, s'avèrent corrélées au taux de survie. De même, moins la pression concurrentielle se fait sentir, plus les stratégies de généraliste sont payantes en terme de (Romanelli 1989). Concernant les caractéristiques de l'entrepreneur, il semblerait que l'existence d'un véritable « biais fonctionnel » influence

également certains choix stratégiques. Un entrepreneur ayant pour fonction d'appartenance la fonction commerciale adopterait plus volontiers des stratégies de différenciation alors que le responsable de la production ou le financier serait plus enclin aux stratégies de leadership par les coûts (Mc Gee et al. 1995, Bowman et Daniel 1995).

2.2. Pour des options stratégiques multiples

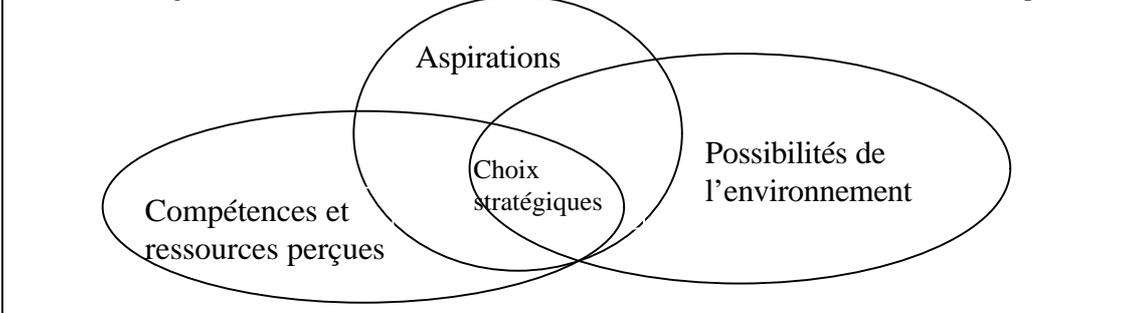
Un autre point de vue met en exergue le rôle proactif des entrepreneurs dans les choix stratégiques. Réagissant à la perspective déterministe précédente, cette approche plus volontariste restaure le rôle et l'influence des dirigeants et reconnaît leur autonomie par rapport à un certain nombre de contraintes organisationnelles et environnementales (Child 1972, Drucker 1985, Vesper 1993). Plusieurs arguments soutiennent également cette thèse.

2.2.1. Les arguments de contingence et d'adéquation stratégique

Les stratégies des nouvelles firmes sont plus ou moins adaptées aux conditions environnementales, à la structure de la nouvelle firme et aux objectifs de l'entrepreneur. Adopter une stratégie déterminée comme celle de spécialisation, revient à se priver a priori de segments de marchés qui pourraient se révéler prometteurs, sachant qu'au contraire, un secteur large semble attractif au simple regard des nombreux intervenants qu'il attire. Dans cette optique, les choix stratégiques ne sont pas dictés d'avance mais résultent d'une conjonction unique de variables. La contingence est de règle et la stratégie naît de la rencontre entre les aspirations de l'entrepreneur, les ressources possédées et les possibilités de l'environnement. Le degré d'adéquation - « fit » en anglais - entre différentes variables organisationnelles, stratégiques et environnementales apparaît, dans la recherche de Naman et Slevin, comme corrélé aux performances financières de la firme (Naman et Slevin 1993). Il n'y a donc pas *un* bon choix stratégique pour une firme entrepreneuriale mais plutôt certains choix stratégiques apparaissent comme plus ou moins adaptés à un type d'environnement et de structure. Bruyat développe la notion de configuration stratégique instantanée perçue, ou CSIP, et l'applique au phénomène de création d'une entreprise (Bruyat 1993, p. 239-255) (voir figure).

Figure 1: Une application des théories de la contingence en entrepreneuriat - la Configuration Stratégique Instantanée Perçue (CSIP) d'après Bruyat 1993

Les décisions de l'entrepreneur sont le fruit d'une histoire et d'un contexte et les projets naissent dans la zone de cohérence de la CSIP, c'est-à-dire à l'intersection des aspirations et ressources de l'entrepreneur ainsi que des possibilités de l'environnement. Le choix stratégiques sont soumis au hasard d'un alignement favorable entre des conditions internes et externes à la nouvelle entreprise.



Ces applications des théories de la contingence laissent une place relative à la volonté des acteurs tant elle est partagée avec les autres facteurs et surtout avec le mélange unique représenté par la congruence entre variables. A ce titre, la contingence comme argument à la pluralité des choix stratégiques est discutable. Néanmoins, nous sommes bien obligée de constater que la variété des configurations possibles ne limite pas les choix stratégiques et qu'une infinité d'options stratégiques est donc envisageable.

2.2.2 Arguments d'efficience

Une démarche efficace consiste à chercher le meilleur rapport avantages/ coûts, et à utiliser les moyens disponibles de la manière la plus productive. Certes, une nouvelle entreprise démarre généralement avec de faibles ressources et cherche la stratégie la moins coûteuse, pourtant, dans les cas où elle possède d'importants moyens, il serait peu opportun de ne pas adapter la stratégie aux ressources. C'est particulièrement le cas des entreprises démarrant avec un capital appartenant en majorité à d'autres entreprises. Les nouvelles venues pouvant bénéficier d'économies d'échelle et de champs ainsi que de la réputation des entreprises - mères, il n'y a plus de raison valable à vouloir se cantonner à des niches inoccupées. Les performances des entreprises s'emparant d'une portion convenable de la demande et s'y maintenant sont supérieures à celles démarrant timidement et voulant croître par la suite (Biggadike 1979, p.108). Ainsi, Chen et Hambrick ont montré que, dans le cadre de manoeuvres offensives, les petites compagnies aériennes adoptent un comportement stratégique plus agressif que les grandes (Chen et Hambrick 1995). Les choix stratégiques s'opérant donc bien en fonction des moyens et des objectifs, ils sont à ce titre très variés.

2.2.3. Des conditions concurrentielles favorables

Certaines caractéristiques des concurrents sont susceptibles de favoriser le recours à un ensemble très divers de comportements stratégiques. Ainsi, lorsque les produits des concurrents sont fortement standardisés ou bien facilement substituables par d'autres

produits ou encore s'il existe d'importantes distorsions de prix dans le secteur, comme c'est le cas actuellement dans le secteur de la téléphonie, la nouvelle entreprise cherchera à tirer profit des faiblesses structurelles ou passagères des concurrents pour entrer sur le marché avec toute la panoplie des stratégies possibles (Cooper et al. 1986). Ces derniers auteurs décrivent également les fragilités organisationnelles des concurrents dont peuvent bénéficier la nouvelle firme, comme celle d'une forte culture d'entreprise bridant l'adaptabilité ou bien l'existence de choix stratégiques enlisés dans la voie médiane. Il s'agit d'autant de faiblesses sur lesquelles la nouvelle entreprise s'appuie pour devenir un challenger sérieux et tel David avec sa fronde, va chercher avec toutes les stratégies possibles à abattre Goliath.

Les points de vue s'opposent donc quant à la variété des options stratégiques à disposition des nouvelles firmes. Les arguments se distinguent sans pour autant être contradictoires, reflétant ainsi la variété des cas de figure. Face à cette variété des situations, nous pouvons néanmoins repérer un certain nombre de dimensions stratégiques structurant les choix des E.N.C.

3 - DIMENSIONS STRATEGIQUES ET NATURE DES CHOIX

Une dimension stratégique représente l'attribut principal sur lequel on peut faire varier l'activité de l'entreprise. Une dimension correspond par exemple à l'aspect plus ou moins technologique de l'activité, au nombre de segments ou à l'étendue géographique de la zone servie. A l'examen des recherches sur la stratégie des E.N.C., la première dimension stratégique qui apparaît porte sur l'étendue des segments et oppose classiquement des stratégies qualifiées de larges, à d'autres plus étroites ou de niche (Chandler et Hanks 1994, Mc Douggall et al. 1994, Mc Gee et al. 1995, Romanelli 1990, Shane et Kolvereid 1995, Stearns et al. 1995). Deuxièmement, les recherches sur les nouvelles entreprises se demandent si le rythme d'entrée joue un rôle sur les performances c'est-à-dire, si toutes les activités prévues sont mises en oeuvre au démarrage (stratégie agressive) ou, reconnaissant que la stratégie de la nouvelle entreprise s'inscrit dans le temps - une activité initiale peut être naturellement complétée par d'autres - et dans l'espace - différentes alliances ou partenariats peuvent voir le jour et étendre l'activité de base, l'entrée s'effectue de manière incrémentale (stratégie progressive) (Romanelli 1990 et Mc Douggall et al 1994). Troisièmement, les chercheurs discutent des modes de différenciation des nouvelles firmes sans toutefois les préciser. En effet, il s'agit surtout soit d'opposer la différenciation à un avantage concurrentiel fondé sur les coûts soit de distinguer la stratégie d'imitation de celle d'innovation (Boeker 1989, Eisenhardt et Schoonoven 1990, Feeser et Willard 1990, Keeley et Roure 1990, Mc Gee et al. 1995, Olson et Bokor 1996, Shane et Kolvereid 1995).

3.1. - Des stratégies en fonction de l'étendue des segments

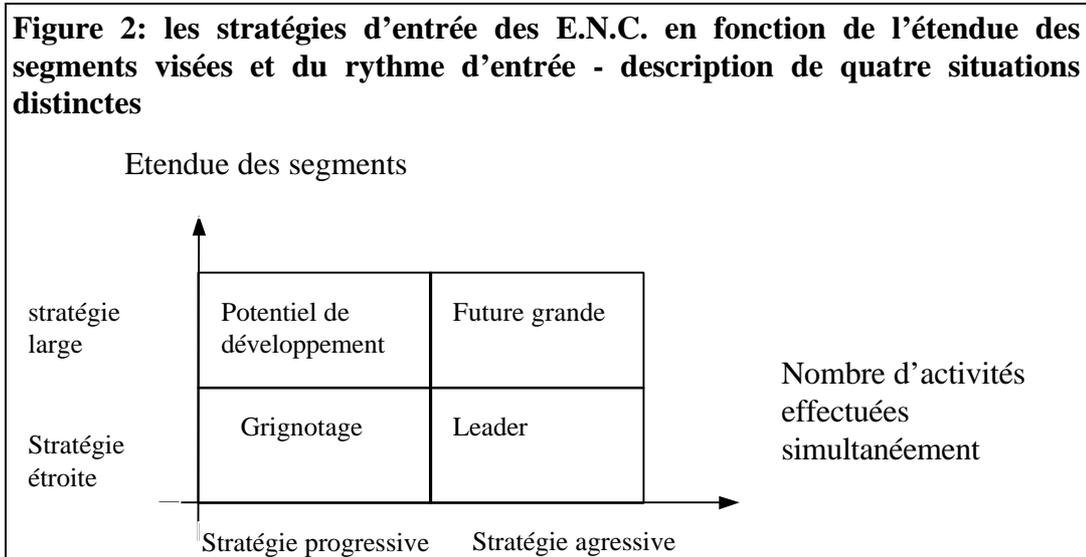
Les recherches en question traitent moins d'un problème de segmentation stratégique - le plus ou moins grand nombre d'activités à développer - que d'une question de

segmentation marketing portant sur la taille des groupes homogènes d'acheteurs (Chandler et Hanks 1994, Mc Dougall et al. 1994, Mc Gee et al. 1995, Romanelli 1990, Shane et Kolvereid 1995, Stearns et al. 1995). Ces deux types de segmentation sont cependant liés: d'une part, une stratégie de spécialiste amène bien souvent l'entreprise à adopter un segment étroit et d'autre part, le créateur envisage l'étendue et la potentialité de son segment de consommateurs à l'aune de l'importance des activités des concurrents. En fait, il semble que les chercheurs sur les E.N.C. semblent plus préoccupés par l'étendue des segments de clientèle que par le problème du nombre d'activités proposées, considérant peut-être que la stratégie d'entreprise (corporate strategy) de la nouvelle firme se réduit bien souvent à la stratégie d'une activité (business strategy). Il reste qu'une stratégie large peut se définir comme l'ensemble des actions visant à atteindre un segment important de marché ou bien plusieurs segments allant même jusqu'à couvrir l'ensemble d'un secteur ou d'une industrie. Elle postule qu'un objectif de clientèle trop restreint n'a pas été suffisant par le passé pour intéresser les firmes existantes et n'est pas a priori susceptible de générer les profits nécessaires à la survie d'une nouvelle organisation et que donc, leur seul moyen pour garantir la viabilité de la firme est de tabler sur plusieurs sources de clientèles. Ce point de vue stigmatise l'attitude des nouveaux entrants qui s'imposent au démarrage de modestes perspectives de croissance, par peur d'affronter une concurrence frontale avec des firmes existantes: « les nouvelles aventures entrepreneuriales s'auto-infligent de bien pauvres performances » (Mc Dougall et Robinson 1990 p. 448). A contrario, une stratégie de niche revient à concentrer ses efforts sur une portion étroite de clientèle, souvent délaissée par la concurrence, par inattention ou en raison des faibles profits espérés (Van de Ven et al. 1984). Ces segments désertés font les riches heures des nouvelles firmes. Ce phénomène s'observe particulièrement aux deux extrêmes des cycles de vie des marchés: un secteur émergent est occupé par des entreprises nouvelles - les leaders en observateurs, attendent que le secteur croisse pour, soit racheter la firme, soit pour la concurrencer - ou bien les entreprises existantes ont quitté un segment en déclin sur lequel n'interviennent plus que des firmes fragiles, que les nouvelles venues peuvent aisément concurrencer.

3.2. Des stratégie en fonction du rythme d'entrée

Les objectifs stratégiques des E.N.C. peuvent présenter des calendriers de réalisation variables: l'occupation de plusieurs domaines d'activités pouvant se faire de prime abord ou bien progressivement, différenciant des stratégies agressives - la firme investit un grand nombre de segments - à d'autres plus progressives pour lesquelles l'entreprise ajoute à une activité minimum, d'autres en fonction de ses objectifs et de ses moyens (Romanelli 1990 et Mc Dougall et al 1994). L'arbitrage entre ces deux options dépendrait des ressources de la nouvelle firme mais aussi du stade de maturité du secteur: les stratégies progressives effectuées dans un marché décroissant étant corrélées avec des taux de survie supérieures aux stratégies agressives (Romanelli 1989). Avec les stratégies agressives, la nouvelle entreprise se détache des problématiques de la petite entreprise. En effet, un démarrage sur une large échelle permet à la nouvelle firme de bénéficier dès le lancement des caractéristiques des entreprises de taille respectable (économie échelle et de champ). La période de crise de crédibilité se trouve raccourcie en raison de moyens imposants que la nouvelle venue signale à l'environnement. Dans le

cadre de stratégies progressives, la jeune firme peut souhaiter élargir son portefeuille d'activités grâce à l'instauration de relations voire d'alliances avec d'autres firmes (Dussauge et Garrette 1995). Plus qu'une mise en commun d'activités, les petites entreprises vont chercher à gérer de façon complémentaire certains maillons de la chaîne de valeur. Nous pouvons croiser les dimensions étendue du segment et rythme d'entrée et obtenir quatre situations d'entrée (voir figure).



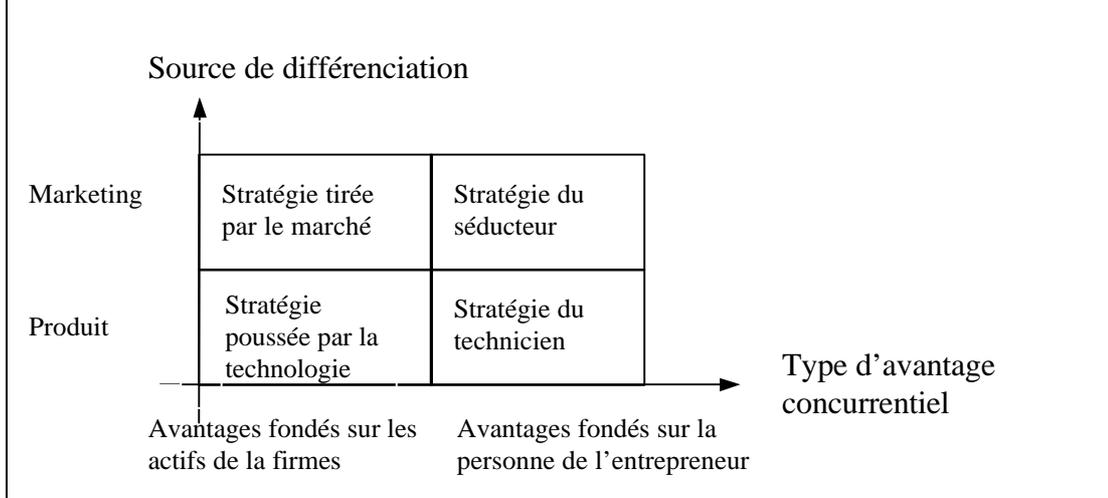
3.3. Des stratégies en fonction du mode de différenciation

Tout d'abord, force est de constater qu'une différenciation, entendue comme les actions consistant « à produire des offres comportant des différences par rapport à l'offre de référence »¹ peut s'effectuer sur un nombre très important de caractéristiques. Face à cette multitude de mode de différenciation, le repérage des dimensions les plus pertinentes pour la nouvelle entreprise s'avère délicat. Deux dimensions nous sont néanmoins suggérées respectivement par Mc Douggall et al. et Bhide: la première a trait au type d'offre et l'on peut opposer une différenciation - produit à une différenciation plus marketing; la deuxième repose sur une particularité organisationnelle de la nouvelle firme, à savoir le rôle prépondérant de son fondateur et nous amène à distinguer un avantage concurrentiel fondé sur les actifs de l'entreprise à une différenciation reposant davantage sur la personne du fondateur (différenciation organisationnelle / personnaliste) (Mc Douggall et al. 1994; Bhide 1994). La différenciation produit / marketing effectue un parallèle avec les sources d'innovation: celles engendrées par l'évolution technologique étant « poussées » par les caractéristiques intrinsèques du produit et les autres, au contraire, « tirées » par le marché et par les différentes variables marketing (Tarondeau 1994 p.38). Ce deuxième mode de différenciation, appliquant les conceptions récentes sur les ressources, distingue les actifs spécifiques possédés par l'entreprise, d'autres, indissociables de la personne de l'entrepreneur. Plus les actifs de l'entreprise sont spécifiques et / ou plus les liens qui unissent ces ressources aux performances sont peu explicables, comme c'est souvent le cas des actifs reposant sur

¹Strategor 1997, p.81

des facteurs humains, et plus la différenciation est difficile à imiter (Aurégan et al. 1997 p. 2060). Toutefois, une différenciation fondée sur la personne de l'entrepreneur comporte des risques pour la nouvelle firme dans la mesure où la pérennité de cette dernière dépend des motivations de l'entrepreneur. Nous pouvons croiser la dimension source de différenciation (produit/ marketing) et le mode d'acquisition de l'avantage concurrentiel (avantages fondés sur les actifs de l'entreprise / avantages fondés sur la personne du fondateur).

Figure 3: Les stratégies des E.N.C. en fonction des modes possibles de différenciation



Ces dimensions nous permettent de tracer à grands traits l'itinéraire stratégique des nouvelles firmes. Elles servent de point de départ à l'étude des comportements stratégiques d'entrée et à la proposition d'une typologie adaptée.

4. - TYPOLOGIES DES COMPORTEMENTS STRATEGIQUES D'ENTREE DES E.N.C.

Deux recherches constituent à notre connaissance la tentative la plus aboutie de classification par analyse typologique (Mc Douggall et Robinson 1990, Carter et al. 1994). Elles adoptent les deux mêmes postulats de départ à savoir, les classifications habituelles risquent de manquer de finesse pour étudier une population déterminée et deuxièmement, l'incompatibilité entre types stratégiques prônée par les stratégies génériques comme celles de Porter, n'est pas prouvée et cela encore moins chez une jeune firme qui ne possède souvent pas encore de stratégie claire. Leur démarche de recherche, toutes deux de type quantitatif inductif procède en deux temps: une analyse factorielle tente d'abord de réduire les méthodes stratégiques utilisées par les entreprises, en composantes principales, puis, comme les entreprises ne se limitent pas à l'utilisation d'une seule méthode, il s'agit d'isoler des groupes d'entreprises qui combinent de la même façon, les différentes composantes. Remarquons toutefois que Mc Douggall et Robinson souhaitent contrôler l'effet de l'industrie sur les choix stratégiques et à ce titre,

exploitent un questionnaire postal retourné par 247 entreprises de moins de 8 ans dans deux secteurs proches (les télécommunications et l'informatique). Carter et al. pour leur part, étudient les différences entre secteurs, et analysent 2275 questionnaires postaux de firmes de moins de 6 ans appartenant à 6 industries qui se répartissent en amont et en aval de la filière. Au delà d'une opérationnalisation différente des choix stratégiques et de tests sur la qualité des données plus discutables dans la recherche de Mc Douggall et Robinson², nous découvrons des groupes de firmes qui utilisent de manière similaire, différentes dimensions stratégiques. Ces combinaisons identiques de leviers stratégiques identifient des « patterns » de comportements stratégiques ou archétypes, fondements d'une nouvelle typologie.

Les typologies des deux recherches sont bien différentes. Mc Douggall et Robinson obtiennent des archétypes qui font varier les objectifs de croissance, le type de produit et les caractéristiques du segment. Les combinaisons sont nombreuses et les comparaisons difficiles (voir figure 4 page suivante). Nous voudrions porter plutôt notre attention sur la recherche de Carter qui décrit 6 archétypes stratégiques relativement clairs (voir figure 5). Le premier groupe en importance - 670 sur 2275 - décrit une stratégie jouant sur tous les leviers présents. Les chercheurs l'intitulent l'archétype des « super achievers » que nous traduisons librement par la stratégie du « grand jeu ». Elles sont une forme de réaction à un « handicap de l'adolescence », qui voudrait que la firme en plein croissance souhaite, par manque de maturité, appuyer sur toutes les manettes stratégiques à sa disposition (Brüdel et Schussler 1990). Pour le deuxième groupe, les produits vendus sont moins importants que l'emplacement du lieu de vente. Ces firmes exploitent une niche de marché. Elles possèdent une faible réactivité au marché et supportent difficilement toutes modifications de la demande une fois le site choisi. Cet état de fait atteste de l'existence de coûts irrécupérables inhérents à l'accent mis sur la localisation (« sunk cost »). Les autres familles d'entreprises accordent tantôt leur priorité au prix, à la technologie ou à la qualité de leur offre. Une dernière classe d'entreprises se distingue en ayant une stratégie dépourvue de caractéristiques particulières (« les équivoques »). Ce comportement « en creux » fait penser à celui des entreprises enlisées dans la voie médiane de Porter (« stuck in the middle »). Cependant pour les auteurs, il se situe plutôt à l'opposé des stratégies « du grand jeu » et s'expliquerait comme une réponse à « l'handicap de nouveauté » subi par la firme - par absence de ressources, de structure et de reconnaissance, les E.N.C. sont dans l'impossibilité de proposer des stratégies claires, la phase de gestation se ferait donc en l'absence d'une réelle orientation stratégique.

Malgré les précautions d'analyse que nous conservons, eu égard aux difficultés d'appréhension du concept de stratégie, les enseignements de ces recherches se situent à deux niveaux. Un première leçon consiste, avec les auteurs, à classer les archétypes

²Mc Douggall et Robinson administrent le questionnaire à un deuxième membre de l'équipe entrepreneuriale et obtiennent un taux de corrélation entre les deux répondants de 0,58. A la lecture de ce taux moyen, nous nous interrogeons sur les convergences possibles de vues entre acteurs quant aux stratégies actuelles et cela particulièrement dans une entreprise en devenir. A titre d'exemple, Boeker (1989) obtient un taux de corrélation de 0,80 mais le questionnaire portait sur la reconstitution a posteriori de stratégies de démarrage. L'accord a posteriori serait plus facile à obtenir que la convergence de vue sur la situation actuelle et cela dans le cas d'une stratégie entrepreneurial, fortement liée aux intentions de l'entrepreneur.

stratégiques en fonction des dimensions stratégiques vues dans la section précédente. Mc Douggall et Robinson identifient les groupes ayant des rythmes d'entrée similaires sur le marché et des étendues de segments visés identiques tandis que Carter et al. présentent les types stratégiques en fonction du mode de différenciation produit ou marketing (voir figures pages suivantes). La répartition équilibrée des différents groupes sur les dimensions valident leur pertinence. Autrement dit, les trois dimensions stratégiques précédentes seraient adaptées à la description du comportement des E.N.C. (étendue du segment, rythme d'entrée et différenciation produit/ marketing). Il n'est toutefois pas fait mention du mode de différenciation sur les ressources de l'entrepreneur versus les ressources de l'organisation. Cette problématique ne semble pas intéresser les chercheurs nord américain alors que la dialogique entrepreneur/ entreprise nouvelle, sous-jacente à la distinction entre les actifs de l'entreprise et de l'entrepreneur, est au coeur des travaux français récents en entrepreneuriat (Bruyat 1993 et Verstraete 1997).

Figure 4: Huit archétypes stratégiques des E.N.C. en fonction du rythme d'entrée et de l'étendue du marché ciblé (Mc Douggall et Robinson 1990)

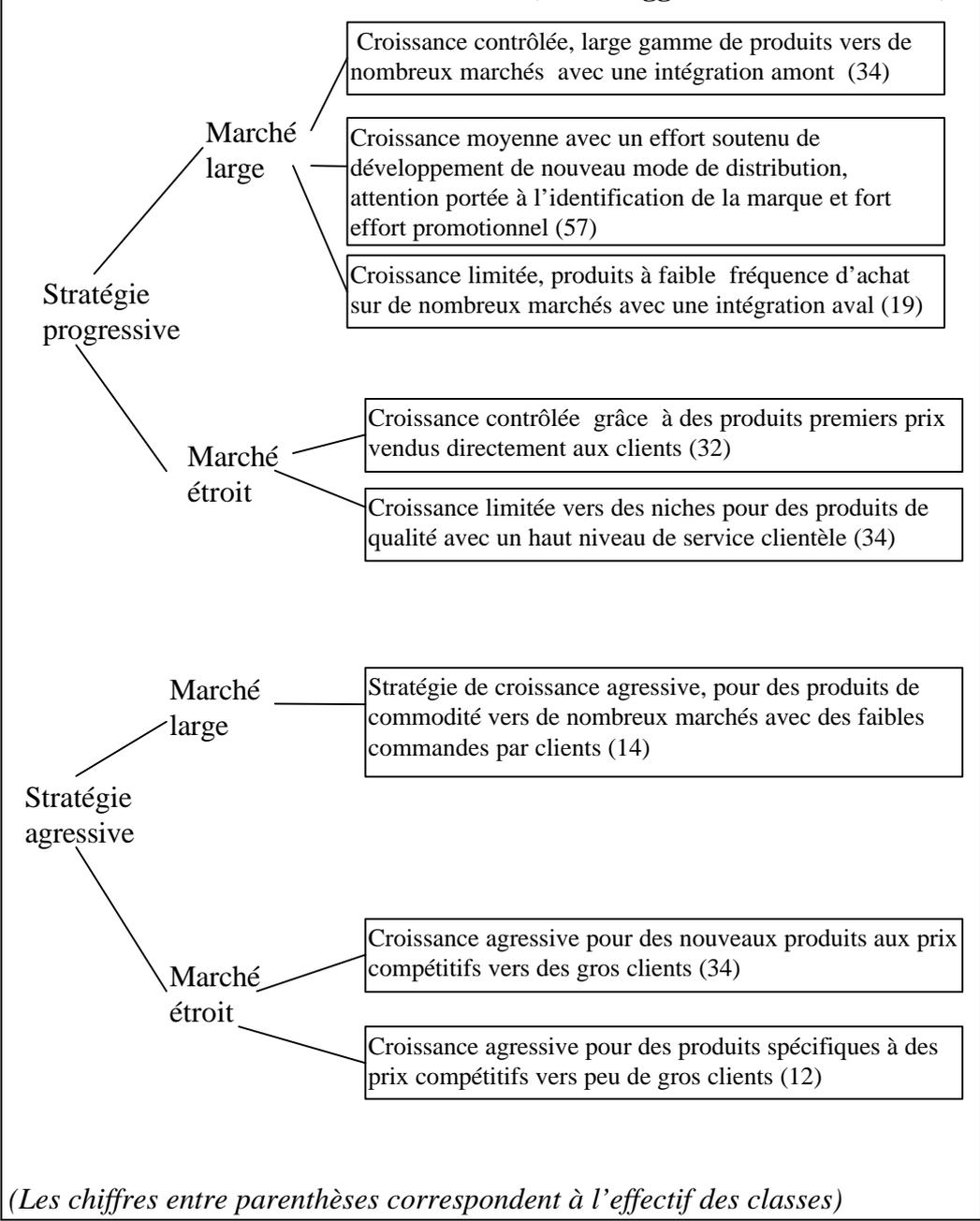
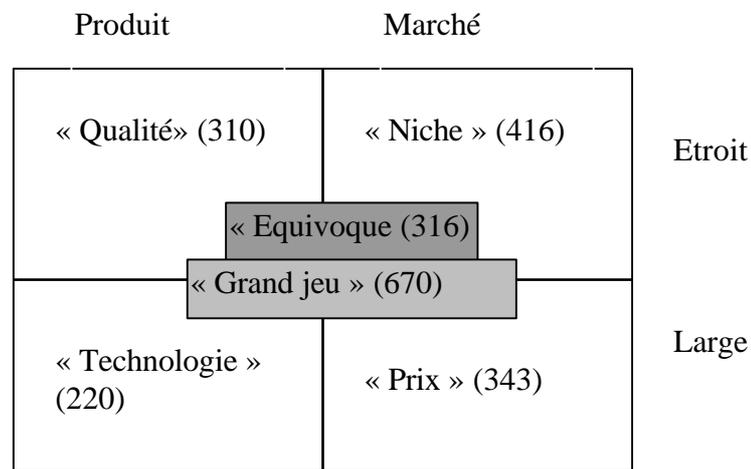


Figure 5: Six archétypes stratégiques des E. N. C. en fonction de l'étendue du segment et du mode de différenciation (Carter et al. 1994) (effectif des classes entre parenthèses)



Les « équivoques »: L'entreprise ne met l'accent sur aucune dimension stratégique
 Les « grands jeux »: L'entreprise met l'accent sur toutes les dimensions stratégiques

Le deuxième commentaire que l'on puisse faire sur ses typologies concerne plus particulièrement la recherche de Carter et al. En effet, en identifiant des stratégies du « grand jeu » et des stratégies « équivoques », cette recherche met peut-être l'accent sur une particularité des entreprises nouvelles. Nous découvrons ainsi que certaines nouvelles entreprises n'adopteraient pas toujours de stratégies claires à leur démarrage - « les équivoques » - et qu'elles pourraient par la suite, vouloir jouer sur tous les leviers stratégiques à leur disposition - « les grands jeux ». Autrement dit, après un démarrage attentiste explicable par leur situation de nouvel entrant, les firmes vivent une crise d'adolescence où « leur personnalité stratégique » s'affirme avec difficulté. Elles veulent être « tout pour tout le monde » selon les mots de Carter et al. et n'arrivent pas à se décider sur un positionnement stratégique, de peur peut-être, de se priver de portions de clientèle. Si l'on arrive à montrer que les entreprises existantes possèdent en moindre mesure ces comportements, alors nous aurions défini une originalité des E.N.C. Mais ne s'agit-il pas dans les deux cas, d'une absence de choix, une perception monotone de la stratégie - tous les moyens et aucun se rejoindraient dans une même interprétation de la stratégie? Dans cette approche, on pourrait expliquer ce résultat en partie par la difficile opérationnalisation du concept - la stratégie au regard du questionnaire signifiant tout ou rien pour les dirigeants. Dans une autre perspective, plus théorique et conciliable avec l'explication méthodologique précédente, ce résultat appuierait la thèse selon laquelle les nouvelles firmes n'adopteraient pas encore les normes et habitudes de comportement stratégique des entreprises présentes sur le secteur. Elles échapperaient provisoirement à

une forme d'influence sociale bien connue des psychologues sociaux à savoir le conformisme. La conformité [stratégique] pourrait être définie comme « la modification d'un comportement par laquelle l'individu [ou la firme] répond aux pressions d'un groupe [le secteur d'activité] en cherchant à se mettre en accord par l'adoption de normes qui lui sont proposées ou imposées » (Fischer 1987 p.67).

5- CONCLUSIONS

Les stratégies d'entrée des nouvelles entreprises sont plus variées que l'analogie avec le comportement des petites entreprises ne le laissait paraître. Remarquons particulièrement qu'une stratégie agressive ciblant un segment large de marché situe la nouvelle firme dans une problématique de grande entreprise souhaitant bénéficier dès le démarrage d'économies d'échelle et de champ. Pourtant les E.N.C. n'échappent pas au débat volontarisme / déterminisme qui traverse les sciences de gestion (Desreumaux 1992, 1996): des options stratégiques restreintes témoignent d'une faible marge de manoeuvre, d'un poids de l'environnement et des structures, tandis que la possibilité de recours à toute la palette des choix stratégiques est la marque de choix volontaires. Nous avons repéré trois dimensions stratégiques résumant le comportement des nouvelles firmes (étendue du segment, rythme d'entrée et mode de différenciation). Les recherches de Mc Douggall et Robinson ainsi que celle de Carter et al. confirment la pertinence de ces dimensions et nous offrent deux typologies adaptées.

Toutefois les recherches sur la stratégie des E.N.C. laissent percevoir des zones d'ombre qui mériteraient que l'on se penche sur le sujet, peut-être d'une autre manière. Trois sortes d'indices nous guident dans cette conclusion. Tout d'abord, la recherche de Mc Douggall et Robinson révèle une faible convergence des réponses de deux membres d'une même équipe entrepreneuriale quant à la stratégie adoptée. Deuxièmement, Carter et al. mettent au jour des archétypes de comportement reflétant des stratégies peu claires voire inexistantes (type « équivoque » et de « grand jeu »). Enfin, ces recherches négligent le rôle des ressources de l'entrepreneur comme voie de différenciation, et plus généralement portent peu d'intérêt aux variables psychologiques en entrepreneuriat à l'opposé d'un courant français récent (Bruyat 1993, La Ville 1996, Verstraete 1997). Ces trois remarques ainsi que la volonté de nous inscrire dans la lignée des recherches françaises, nous amènent à porter un regard complémentaire sur les stratégies d'entrée des E.N.C. Il s'agirait de replacer le personnage de l'entrepreneur au centre des processus et contenus stratégiques tout en respectant l'opposition structurante déterminisme / volontarisme et pour cela de délaisser les aspects comportementaux pour privilégier l'étude des représentations, bénéficiant du renouveau actuel, stimulant quoique contesté, de la perspective cognitive en stratégie. En fait, face à des comportements effectifs peu clairs, nous projetons d'étudier sous l'angle cognitif, les raisons et les conditions pouvant guider de tels comportements, c'est-à-dire, en amont, l'influence des facteurs cognitifs sur les processus de décision des entrepreneurs.

Nous formulons à ce titre trois propositions générales:

Proposition 1: En raison des composantes intentionnelles du mode entrepreneurial de formation de la stratégie, l'étude de la stratégie des E.N.C. passe en partie par celle des intentions, visions, projets et autres représentations de l'entrepreneur vis-à-vis du futur de son entreprise.

Proposition 2: Si l'on admet qu'une partie des E.N.C. n'ont pas de stratégies claires au démarrage et reconnaissant l'inscription temporelle de la stratégie ainsi que l'importance des aspects processuels, l'étude des stratégies tirera bénéfice d'une approche longitudinale des phénomènes.

Proposition 3: Le renouveau actuel des approches cognitives en stratégie permettant de dépasser le débat déterminisme / volontarisme sans le réduire, nous proposons d'étudier les différents biais cognitifs à l'oeuvre mais aussi la manière dont une vision réaliste se trouve être partagée par les acteurs pour former un paradigme dont le sens général attesterait de l'existence d'une stratégie relativement claire ou en tout cas suffisamment convaincante pour constituer un système d'interprétation dominant.

BIBLIOGRAPHIE:

- ABELL, D., Strategic windows, Journal of marketing, july 1978, p.21-26
- ALDRICH, H.E., Using an ecological perspective to study organizational founding rates, Entrepreneurship theory and practice, vol. 14, n 3, 1990, p.7-24
- ANSOFF, I, Stratégie du développement de l'entreprise, Les classiques des éditions organisation, 1989, 1ère édition 1968, 282 p.
- AUREGAN, P., JOFFRE, P. et Le VIGOUREUX, F., Modèles d'analyse stratégiques: contributions récentes, Encyclopédie de gestion, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, Economica, 1997, p.2041- 2060
- BHIDE, A., How entrepreneurs craft strategies that work, Harvard business review, march-avril 1994, p.150-161
- BIGGADIKE, R., The risky business of diversification, Harvard business review, may june 1979, p.103-111
- BIRD, B. , The operation of intentions in time: the emergence of the new venture , Entrepreneurship theory and practice, fall 1992, p.11-20.
- BOEKER, W., Strategic change: the effects of founding and history, Academy of management journal, vol.32, n°3, 1989, p.489-515
- BOWMAN, C. et DANIELS, K., The influence of functional experience on perceptions of strategic priorities. British journal of management, 1995, vol.6, p.157-167
- BRECHET, J.P., Gestion stratégique: le développement du projet d'entreprendre, édition Eska, 1996, 360p
- BRUDERL. J. et SCHUSSLER, R., Organizational mortality: the liabilities of newness and adolescence, Administrative sciences quaterly, 35, 1990, p.530-547
- BRUYAT, C., Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat, Revue française de gestion, novembre décembre 1994, p.87-99
- BRUYAT, C., Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation. Thèse pour le Doctorat es sciences de gestion, Université P. Mendès-France (Grenoble II), 20 octobre 1993, 424p
- CARROLL, G.R, et DELACROIX, J., Organizational mortality in the newspaper industry of Argentina and Ireland: an ecological approach, Administrative science quaterly, 27, 1982, p.169-198
- CARROLL, G.R. et HANNAN, M.T., Density delay in the evolution of organizational populations: a model and five empirical tests, Administrative science quaterly, 34, 1989, p.411-430
- CARTER, N.M., STEARNS, T.M., REYNOLDS, P.D. et MILLER, B.A., New venture strategies : theory development with an empirical base, Strategic management journal, vol.15, 1994, p.21-
- CHANDLER, G.N. et HANKS, S. , Market attractiveness, ressource - based, capabilities, venture strategies and venture performance, Journal of business venturing, 9, 1994, p.331-349

CHEN, M.J. et HAMBRICK, D.C. Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior, Academy of management journal, vol. 35, n°2, 1995, p.453 - 482

CHILD, J., Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, Sociology, 6, 1972, p.1-21

CHURCHILL, N. et LEWIS, V., Les cinq stades d'évolution des P.M.E., Harvard l'expansion, automne 1983, p.51-63

COOPER, A. et DUNKELBERG, W. Entrepreneurship and path to business ownership, Strategic management journal, vol. 7, 1986, p.53-68

COOPER, A.C., WILLARD, G.E. et WOO, C.Y., Strategies of high - performing new and small firms: a reexamination of the niche concept, Journal of business venturing, 1, 1986, p.247 - 260

DAY, L.D., Research linkage between entrepreneurship and strategic management or general management, in The state of the art of entrepreneurship, édité par D.L. Sexton et J.D. Kasarda PWS Kent, 1992p.117-163

DESREUMAUX, A., Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, Revue française de gestion, janvier -février 1996, p.86-108

DESREUMAUX, A., Introduction à la gestion des entreprises, Armand Collin 1992, 253p

DRUCKER, P., Les entrepreneurs, l'expansion hachette, J.C. Lattes editeur 1985, 341p.

DUSSAUGE, P et GARRETTE, B., Les stratégies d'alliance, les éditions organisation, 1995

EISENHARDT, K. et BIRD SCHOHOVEN, C., Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988, Administrative science quaterly, 35, 1990, p.404-529

FEESER, H.R., WILLARD, G.E. Founding strategy and performance: a comparison of high and low growth high tech firms, Strategic management journal, vol. 11, 1990, p.87-98

FREEMAN, JH.; CARROLL, G.R. et HANNAN, M.T., The liabilities of newneww: age dependance in organization death rates, American sociological review, 48, 1983, p.692-710

GASSE, Y. et CARRIER, C., Gérer la croissance de sa PME; les éditions de l'entrepreneur, 1992, 376p

GREINER, L.E., Evolution and revolution in organizational adaptation, Harvard business review, july august 1972, p.37-46

HANNAN, M. et FREEMAN, J., Structural inertia and organizational change, American sociological review, 2, 1984, p.149-164

HARVEY, M. et EVANS, R., Strategic windows in the entrepreneurial process, Journal of business venturing, vol.10, n°5, september 1995, p.331-347

KEELEY, R.H. et ROURE, J.B., Management, strategy, and industry structure as influences on the success of new firms: a stuctural model, Management science, vol.36, n°10, october 1990, p.1256-1267

La VILLE (de), V.I., Apprentissages collectifs et structuration de la stratégie dans la jeune entreprise de haute technologie : étude de cas et éléments de modélisation procédurale, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion de l'université de Lyon III, juillet 1996, 425p

LAWRENCE, P.R. et LORSCH, J.W. Adapter les structures des entreprises, les éditions organisation 1973

MARCHESNAY, M., Les stratégies de spécialisation, in Encyclopédie du management, Vuibert 1991, p.773-780

McDOUGGALL, P., COVIN, J., ROBINSON, R.B. et HERRON, L. The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategic content, Strategic management journal, vol. 15, 1994, p.537-554

McDOUGGALL, P. et ROBINSON, R.B. New venture strategies : an empirical identification of eight archetypes of competitive strategies for entry, Strategic management journal, vol. 11, 1990, p.447-467

McGEE, J.E., DOWLING, M.J. et MEGGINSON, W.L., Cooperative strategy and new venture performance: the role of business strategy and management experience, Strategic management journal, vol. 16, 1995, p.565-580

NAMAN, J.L. et SLEVIN, D.P., Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests, Strategic management journal, vol.14, 1993, p.187-153

OLSON, P.D. et BOKOR, D.W., Strategy process-content interaction: effects on growth performance in small, start-up firms, Journal of small business management, Vol.33, n°1, january 1995, p.34-44

PORTER, M., L'avantage concurrentiel, Dunod 1997, 647p., traduction de «Competitive advantage » 1985

RAMANANTSOA, B., Stratégie, in Encyclopédie de gestion, Economica, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, 1997, p.3026 - 3042

ROMANELLI, E., Environments and strategies of organization start-up: effects on early survival, Administrative sciences quarterly, 34, 1989, p.369-387

SAPORTA, B., Stratégies des petites et moyennes entreprises, in Encyclopédie de gestion sous la direction de P. JOFFRE et Y. SIMON, 1997, 2eme édition, 1997, Economica, p.3105 - 3128

SHANE, S, et KOLVEREID, L., National environment, strategy, and new venture performance: a three country study, Journal of small business management, Vol. 33, n°2, 1995, p.37-50

STEARNS, T.M., CARTER, N.M., REYNOLDS, P.D. et WILLIAMS, M.L., New firme survival: industry, strategy, and location, Journal of business venturing, 10, 1995, p.23-42

STINCHCOMBE, A.L., Social structure and organizations, in Handbook of organizations, J. March éditeur, Rand McNally company, Chicago, 1965, p.142-193

STRATEGOR: stratégie, structure, décision, identité, (ouvrage collectif) Interéditions 3ème édition, 1997, 551p.

TARONDEAU, J.C. Recherche et développement, Vuibert gestion 1994, 237p.

VAN de VEN, A.H., HUDSON, R. et SCHROEDER, D.M., Designing new business startups: entrepreneurial, organizational, and ecological considerations, Journal of management, 10, (1), 1984, p.87-107

VERSTRAETE, T., Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant, Thèse pour le Doctorat es sciences de gestion, Université de Lille, 1997, 526p.

VESPER, K , New venture mechanics. Prentice Hall 1993, 376p.