

Etude exploratoire sur le phénomène de plateau de croissance des jeunes entreprises innovantes.

Une mise en perspective par les facteurs endogènes de croissance des entreprises créées en Rhône-Alpes sur 10 ans

Alain Asquin¹

Marc Chastand.

Centre de recherches Magellan. IAE de Lyon. Université de Lyon

Coordonnées : Alain Asquin, IAE de Lyon, 6 cours Albert Thomas, 69008 Lyon.

Courriel : asquin@univ-lyon3.fr Tel : 0478787673

Résumé :

Les entreprises innovantes sont spontanément associées à des entreprises de croissance. Les pouvoirs publics, et la société d'une manière générale transfèrent sur elles la charge de participer à la réorientation de notre spécialisation industrielle dans le cadre de la mondialisation de l'organisation productive. Dans ce contexte, nous avons mené une étude en partenariat avec OSEO Sud-Est sur l'ensemble des entreprises innovantes créées sur 10 ans entre 1997 et 2006 et accompagnées par cette institution (soit 537 entreprises). Cette étude montre que les performances de ces entreprises en terme de croissance sont modérées et parfois limitées, y compris en longue période. Il apparaît pour une majorité d'entre elles un effet de plateau, qui laisse de nombreuses ambiguïtés quant à son interprétation. Les pouvoirs publics tendent actuellement à multiplier les initiatives pour soutenir la croissance de ces entreprises, notamment à l'international. Mais ces programmes agissent principalement sur les facteurs exogènes de croissance. Nous avons voulu interroger l'autre face des déterminants de la croissance, les facteurs endogènes, et pour cela nous avons mobilisé les travaux d'Edith Penrose, et quelques prolongements qu'elle a inspirés depuis. Une enquête transversale menée directement auprès de 175 dirigeants de cette population conduit à considérer que le plateau peut davantage être assimilé à un plafond qu'à un palier de croissance. Bien que cette étude soit exploratoire, elle a pour intention d'engager le débat sur une évolution des démarches devant favoriser la croissance des entreprises innovantes.

Mots clés : Croissance de l'entreprise, Dirigeant, Entrepreneuriat, Innovation, Ressources.

¹ Cette recherche a été permise par un partenariat entre OSEO réseau Sud-Est et le Centre de recherches Magellan de l'IAE de Lyon. Les auteurs souhaitent remercier les équipes OSEO pour leur collaboration. Cependant les analyses et conclusions présentées ici ne sauraient engager que les auteurs de cet article.

INTRODUCTION.

Notre société fonde un espoir immense dans la croissance de ses entreprises innovantes. Elle leur assigne comme rôle de dynamiser la création de la valeur ajoutée nationale et de contribuer à réorienter notre spécialisation industrielle dans un contexte de mondialisation de l'organisation productive. Ainsi, Hervé Novelli, secrétaire d'état, rappelait récemment les enjeux liés aux PME dans ce domaine « L'innovation est une composante essentielle de la dynamique de croissance et d'emploi que le gouvernement souhaite installer dans notre pays. Elle est en particulier portée par les petites et moyennes entreprises qui doivent posséder les moyens de se développer rapidement en France et à l'international² ». L'hypothèse sous-jacente est que si la situation n'est pas encore satisfaisante dans ce domaine, c'est qu'il y a des freins qui entravent une dynamique spontanée. Dans le cadre d'un renouveau de la politique industrielle, les pouvoirs publics Français ont récemment multiplié les initiatives pour soutenir l'effort d'innovation, par exemple avec la réforme du crédit impôt recherche, l'intégration de l'Agence de l'Investissement Industriel dans OSEO, le développement des pôles de compétitivité et le projet encore inabouti d'un Small Business Act Européen.

Ce n'est pas l'objet de la présente communication de discuter de la pertinence de telle ou telle mesure. Nous préférons questionner le présupposé selon lequel les entreprises et leurs dirigeants, sont naturellement disposés à la croissance. Les facteurs endogènes, même s'ils sont moins faciles à saisir, ne doivent-ils pas être questionnés ? C'est la réflexion que nous avons engagée après avoir réalisé une étude avec OSEO Sud-Est dans le cadre de notre programme de recherche sur les trajectoires d'évolution des jeunes entreprises. L'objet de notre étude portait sur les entreprises innovantes créées entre 1997 et 2006 en région Rhône-Alpes et qui ont bénéficié d'une aide à l'innovation, soit de la part d'OSEO, soit pour le compte de ses partenaires, notamment le Ministère de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur dans le cadre du concours national de la création d'entreprise de technologies innovantes. Nos premiers constats sur cette population ont mis en évidence une dynamique de création soutenue et une pérennité

² Extrait du Discours d'Hervé Novelli prononcé par vidéo conférence à l'occasion du colloque Capital- Pôles à Bercy le vendredi 18 avril 2008.

élevée. Mais notre intention étant d'évaluer la capacité des entreprises à croître, nous avons cherché à connaître la qualité de cette survie au travers des données de chiffres d'affaires et d'effectifs de la population aux différents âges. Cette partie de l'étude a permis d'identifier, après une première phase de croissance, une période charnière de bifurcation entre les 4èmes et 5èmes années. Pour certaines entreprises après le passage de ce cap, la croissance s'accélère. Pour la majorité des autres, le taux de croissance reste limité et les valeurs absolues d'activité sont faibles. Elles connaissent un plateau dont l'interprétation a priori est ambiguë. Il peut être vu comme un palier de croissance, comme en connaissent souvent les jeunes entreprises. La croissance n'étant en rien un processus linéaire, ces entreprises peuvent être sur des cycles particulièrement longs ou avoir besoin de consolider les acquis des premières années. Dans ce cas, il y aurait un caractère provisoire qui préserve l'espoir que les entreprises encore à des niveaux limités de développement puissent enfin s'épanouir. Cependant, on peut aussi imaginer que ce plateau est un plafond de croissance. Cela impliquerait qu'après l'époque charnière, ces entreprises auraient alors de plus en plus de mal, le temps passant, à pouvoir relancer leur croissance. La notion de plafond insiste alors sur l'effet des représentations en termes de croissance et sur les conséquences des décisions prises dans les premières années sur les capacités de développement au travers de l'historicité et de la dépendance de sentier. En somme, les entreprises subsistent mais sans répondre aux aspirations de la société en terme de croissance. Pour avancer dans l'élucidation de la nature de ce plateau nous avons effectué une enquête auprès d'un large échantillon de la population des entreprises innovantes créées en Rhône-Alpes.

Déjà, une précédente enquête, menée par OSEO en mai 2005 auprès de 1 000 PME (OSEO 2005) pointait la difficulté des entreprises à transformer les idées en innovations sur le marché. Si 56% des répondants avaient une ou plusieurs idées innovantes en attente de réalisation, seules 8% des entreprises interrogées étaient considérées comme véritablement organisées pour innover de manière régulière. Les autres n'exploraient pas ces idées principalement par manque de temps du dirigeant (59%) sans pour autant que les freins liés à ce « manque de temps » soient précisés. Ensuite, les autres facteurs évoqués étaient un manque de capacité financière de l'entreprise, la difficulté d'accès au crédit pour l'innovation (39%), le risque de fragilisation en cas d'échec des projets (26%) ou enfin le manque de personnel qualifié (25%). La lecture évoque pour nous certains propos d'Edith Penrose dans l'analyse des facteurs de limitation de la croissance des

petites entreprises : « Content with doing a good job in his own field, the small entrepreneur may never even consider the wider possibilities that would lie within his reach if only he raised his head to seem them. If occasionally he gets a glimpse of them, he may lack the daring or the ambition to reach for them” (Penrose, 1971:39, repris dans Garnsey 2002). Pour ne pas caricaturer le propos de Penrose, on peut comprendre cette attitude comme le résultat d’une focalisation excessive sur l’opérationnel qui ne permet pas l’ouverture nécessaire au développement de la « conscience stratégique » du dirigeant (Sammut 2003). De même, parce que les ressources sont restreintes au minimum, elles ne produisent pas de services supplémentaires, qui sont une source essentielle de croissance. L’entrepreneur est donc central dans la détermination de la croissance de la firme. « L’analyse de la croissance de la firme de Penrose est plus connue que son analyse du rôle de l’entrepreneur. Pourtant, (...), la première ne peut se concevoir sans la seconde » (Bareiro et Ravix, 2008 : 79).

Notre réflexion s’est alors portée sur la nécessité d’étudier les facteurs endogènes de croissance sur la population des jeunes entreprises innovantes en Rhône-Alpes³. Nos questions, directement administrées auprès de 175 dirigeants, ont visé à établir si le plateau de croissance constaté pouvait être associé à une notion optimiste de palier ou pessimiste de plafond de croissance. Le résultat de ce travail a pour seule ambition d’ouvrir le débat sur la nécessité d’intervenir sur les facteurs endogènes de croissance dans l’aide au développement des entreprises innovantes.

1. ETAT DES LIEUX DE LA CROISSANCE DES ENTREPRISES INNOVANTES CRÉÉES EN RHÔNE ALPES ENTRE 1997 ET 2006

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous souhaitons faire un état des lieux le plus complet possible des trajectoires de croissance des entreprises innovantes sur une période suffisamment longue étant donné la durée des cycles de développement technologique. Cette région est réputée caractéristique de la création d’entreprises innovantes en France. Les informations dont nous disposons en provenance des incubateurs, des fonds d’amorçage et du concours national de la création d’entreprise de technologies innovantes nous amènent à considérer que nous travaillons sur plus de 80% des entreprises innovantes créées dans cette période en Rhône-Alpes, chiffre attesté par les équipes OSEO. Avant de présenter le résultat de cet état des lieux nous proposons

³ L’ensemble de l’étude est disponible à l’adresse suivante [Etude croissance entreprises innovantes 1997-2006](#)

quelques éléments de méthodologie.

1.1. ELÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE

1.1.1. Définition retenue de l'entreprise innovante

Nous devons clarifier la conception spécifique de l'entreprise innovante que nous avons dû retenir. Dans le cas d'espèce, pour utiliser la base de données OSEO nous avons repris la définition utilisée par cette institution. Ainsi, la population étudiée est composée de jeunes entreprises dont la création repose sur un projet d'innovation à composante technologique présentant des perspectives concrètes en termes de commercialisation. Cette innovation peut concerner un produit, un procédé ou un service nouveau pour l'entreprise ou significativement amélioré et exploité en vue d'accroître ses performances économiques. OSEO distingue cette population selon trois secteurs : le secteur du numérique, qui comprend l'électronique, l'informatique, le multimédia et les télécommunications ; le secteur des sciences de la vie, avec l'agriculture, l'agroalimentaire, les biotechnologies, la pharmacie et les dispositifs médicaux ; le secteur des sciences de l'ingénieur qui regroupe la mécanique, les matériaux, le textile, la chimie et l'énergie. Le Numérique représente sur cette période 45% des créations, les Sciences de l'Ingénieur 35% et les Sciences de la Vie 20%.

1.1.2. Une étude transversale

Chaque entreprise a évidemment une trajectoire individuelle de croissance qui n'est en rien linéaire, avec de possibles périodes de stabilisation, de « ressac », ou d'accélération (Torrès, 1997, Bhidé 2000). L'étude sur une longue période, ici sur 10 années et pour un nombre significatif d'entreprises rend techniquement difficile une approche longitudinale de chaque trajectoire. D'ailleurs, OSEO ne pratique pas de suivi de cohortes et ne dispose pas encore sur cette population de données de panel. Aussi, nous avons opté pour un travail sur l'ensemble de la population dans une approche transversale. Sous l'hypothèse que les conditions d'environnement socio-économique n'ont pas évolué de manière majeure durant les 10 années étudiées, nous considérons que chaque génération est un échantillon d'une même population, prélevé à des dates échelonnées d'année en année. On peut juger que cette hypothèse n'est vraisemblablement pas conforme à la « réalité », mais notre point de vue est acceptable tant que nous ne cherchons pas à apprécier l'influence d'événements extérieurs qui pourraient avoir un lien avec l'âge des

entreprises.

D'autre part, une partie des 537 entreprises étudiées est considérée comme « inactive » et ne relève plus de l'accompagnement OSEO pour des raisons diverses (cessation d'activité, mais aussi reprise ou rachat). Finalement, nous avons pu observer dans notre étude 421 entreprises innovantes aidées par OSEO Sud-Est entre 1997 et 2006 et encore en activité. Pour ces entreprises innovantes, le taux de pérennité est exceptionnellement élevé pendant les 5 premières années, mais tend à décliner ensuite de manière accélérée. Il est de 94,1% à 3 ans, 85% à 5ans, puis 66,6% à 8 ans et enfin 53,4% à 10 ans. L'objet de cet article n'est pas de discuter des raisons possibles de l'accélération des défaillances, mais bien d'étudier la qualité de la survie des entreprises persistantes. Cependant, nous souhaitons signaler qu'à la période où s'accélèrent les taux de défaillance, à la 5^{ème} année, nous constatons une bifurcation entre les trajectoires des entreprises les plus dynamiques et la grande majorité des autres.

1.1.3. La base de sondage.

Notre intention de recherche étant d'identifier des facteurs endogènes permettant de comprendre la nature du plateau de croissance identifié dans l'état des lieux, nous avons dû rechercher des données complémentaires à celles généralement traitées par OSEO Sud-Est, et notamment des données sur le déploiement des ressources dans l'entreprise et le comportement des dirigeants vis-à-vis de la croissance. La base de sondage de cette enquête comportait les 421 entreprises innovantes en activité à la date de l'enquête. Les informations complémentaires ont été obtenues au moyen d'une enquête administrée par questionnaire en direction des dirigeants et des créateurs, effectuée au cours d'entretiens téléphoniques réalisés de juillet à décembre 2007 par deux étudiants de master, travaillant principalement dans les locaux d'OSEO et menant les entretiens téléphoniques au nom d'OSEO.

Pour des raisons de temps et de disponibilité des interlocuteurs, l'enquête a été réalisée auprès d'un échantillon et non sur la totalité de cette population. Les éléments de l'échantillon ont été sélectionnés selon la méthode des quotas sur les deux critères « Domaine d'activité » et « Âge de l'entreprise ». Nous avons obtenu finalement 175 réponses exploitables, ce qui nous permet d'avoir dans le pire des cas une précision de 5,5 points au seuil de confiance de 95%, un résultat habituel pour ce genre d'enquête. Les réponses obtenues ont donné lieu à un léger redressement a

posteriori basé sur le croisement de ces deux variables.

1.1.4. La mesure de la croissance des entreprises.

La mesure de la croissance d'une entreprise est un exercice difficile, et la pertinence des indicateurs à prendre en considération pose toujours débat (Bell et McNamara, 1991). L'hétérogénéité des indicateurs mobilisés dans la littérature serait même préjudiciable au caractère cumulatif des travaux tant les comparaisons sont rendues difficiles (Delmar, Davidsson et Gartner, 2003). Pourtant, il ne s'agit pas d'envisager un *one best way*. Il faudrait plutôt privilégier un type de mesure permettant d'identifier les types de croissance connus par les entreprises. Dans cet esprit, Boissin et al (2008 : 2) montrent bien que la croissance est multidimensionnelle, sans que les indicateurs ne soient nécessairement corrélés. D'autre part, son intensité est multifactorielle et enfin le processus n'est pas linéaire. Dans une étude portant sur le rôle du profil du dirigeant sur la croissance, ils utilisent quatre indicateurs, Chiffre d'affaires, nombre d'employés, cash flow et valeur ajoutée pour étudier de manière approfondie quatre cas. Pour notre part, les entreprises que nous avons dans la population sont de jeunes entreprises qui doivent fonder leur croissance sur l'innovation, de ce fait les données obtenues sur les 537 entreprises étudiées ne nous ont pas permis d'obtenir avec une fiabilité suffisante le cash flow ou la valeur ajoutée. Nous avons par conséquent retenu les variables élémentaires de mesure que sont le chiffre d'affaires et l'effectif, que nous avons croisées avec l'âge des entreprises et le domaine d'innovation. L'intérêt de ces deux indicateurs est qu'ils sont assez facilement observables, et que l'on peut compléter les données éventuellement manquantes par l'utilisation de différentes bases de données non spécifiques à OSEO. En outre, ces données sont également présentes en tant « qu'intention stratégique » lors de la validation des plans d'affaires, ce qui est important pour travailler sur l'impact des représentations initiales des dirigeants.

1.2. LES TRAJECTOIRES DE CROISSANCE DES ENTREPRISES INNOVANTES CRÉÉES ENTRE 1997 ET 2006

Nous représentons les entreprises observées par deux graphiques montrant la dispersion des deux caractères Chiffre d'affaires et Effectif selon les générations regroupées en classes d'âge pour que les diverses catégories aient des effectifs suffisants pour une analyse pertinente. De plus, pour une meilleure perception visuelle, nous ne faisons figurer que les quartiles des deux variables et nous utilisons une échelle logarithmique. Compte tenu de nos hypothèses de stabilité, ces

graphiques permettent d'obtenir en quelque sorte une représentation des trajectoires des entreprises et une visualisation de leur croissance.

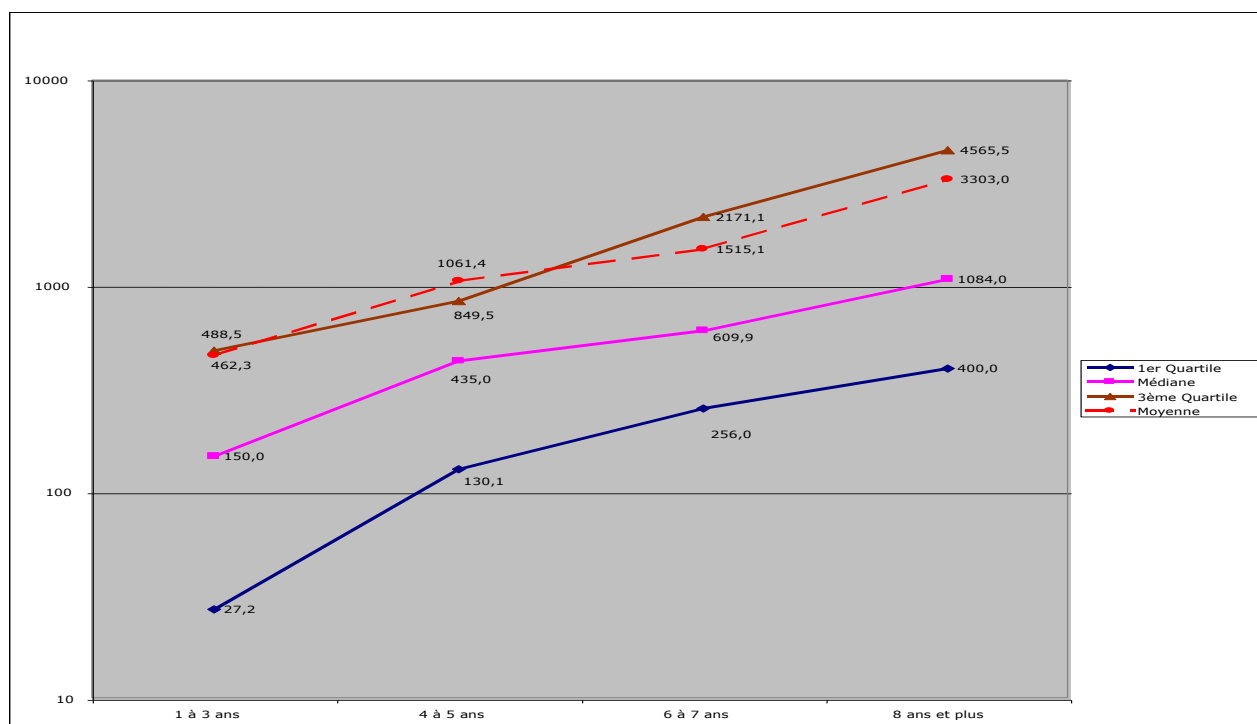


Figure 1 Chiffres d'affaires en millier d'euros, répartis par quartiles selon les classes d'âge : échelle logarithmique

Ce graphique établit que 25% des projets ne dépassent pas 400k€ de chiffre d'affaires à 10 ans, que 50% restent sous le million d'euros, et que 75% sont sous les 4,5 millions. On peut imaginer que, dans l'absolu, et sans tenir compte pour le moment de cycles technologiques qui seraient particulièrement longs, ces valeurs sont décevantes relativement aux espoirs projetés sur ces entreprises. La moyenne (ici en pointillés), sous utilisée dans les états des lieux qui nous ont été donnés de lire, masque la réalité d'une population ayant une très forte dispersion.

Il est notable dans le graphique que les ruptures de pentes sur les 3 quartiles apparaissent pour la même classe d'âge. Elles confirment l'existence d'un « moment de vérité » aux alentours de cette 5^{ème} année, sur lequel nous reviendrons.

Concernant les effectifs nous avons également utilisé une approche par quartiles associée à une échelle logarithmique, et les phénomènes décrits précédemment sont globalement observables.

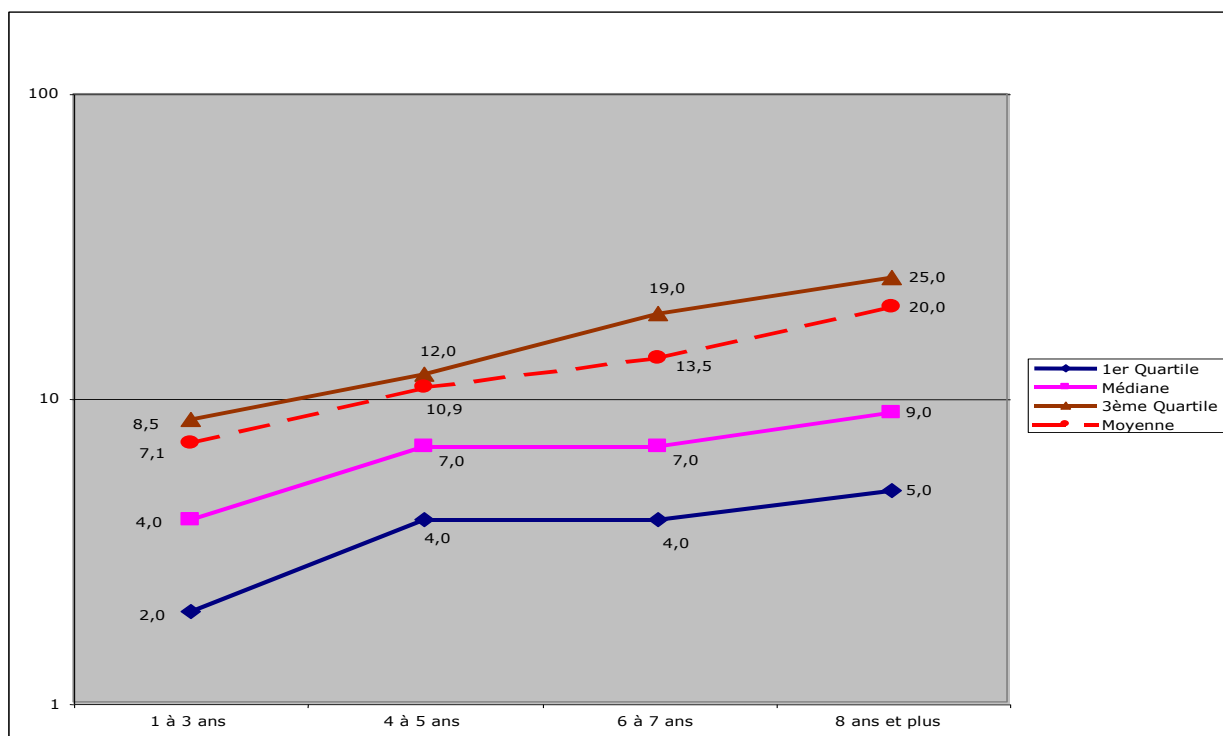


Figure 2 Effectifs répartis par quartile selon les classes d'âge : échelle logarithmique

Le premier quartile d'entreprises est sous l'effectif de 4 salariés à 5 ans et moins de 5 salariés après 8 ans. De même, il est étonnant de constater que 50% des entreprises ont moins de 7 salariés après 5 ans et seulement 9 salariés à 8 ans et plus. La moyenne, qui reste somme toute modeste, amène à penser que les entreprises auraient le double de salariés dans ces mêmes périodes. En fait, seulement 25% des entreprises à 8 ans et plus ont au moins 25 salariés !

Nous restons foncièrement dans un contexte de très petite entreprise sur une durée significative.

Evidemment, un certain nombre d'entreprises étant encore en phase de développement, elles n'étaient pas en mesure de mettre leur innovation sur le marché. Si d'autres avaient déjà amorcé la commercialisation de leur innovation, elles pouvaient ne pas se trouver en situation de régime de croisière. Il reste que la littérature considère que la vente des premiers produits symbolise la fin de la phase de création, et que le développement commercial se situe à l'atteinte du point mort (Bernasconi, 2008). De ce fait, on ne peut commencer à donner de l'importance aux valeurs de chiffres d'affaires comme informatives d'un niveau de développement qu'après le passage du point mort. Selon l'étude de Twaalfhoven et Kugi menée sur 200 entreprises technologiques en Europe publiée en 2003 (Bernasconi, Ibid.), le passage du point mort est annoncé à 30 mois mais il est effectivement atteint à 60 mois. Selon les données de notre échantillon (cf infra) plus d'un

tiers (36,1%) de la population envisageait à l'origine d'atteindre son point mort au plus tard au cours du deuxième exercice et 80,3% au plus tard au bout de 4 ans (sans intégrer les quelques non-réponses). Un calcul sur l'ensemble des réponses donne un délai prévisionnel d'atteinte du point mort en moyenne légèrement inférieur à 3 ans. En somme, la période entre 4 et 5 ans est essentielle, non en termes de survie, mais bien en termes de croissance. Au lieu d'avoir une entreprise sur deux qui survit, comme dans les projections SINE nous constatons qu'une entreprise sur deux va voir son taux de croissance (la dérivée logarithmique) se stabiliser ou se réduire.

2. ELUCIDATION DE LA NATURE DU PLATEAU DE CROISSANCE RENCONTRÉ PAR LA MAJORITÉ DES ENTREPRISES DE LA POPULATION.

2.1. ELABORATION DU SYSTÈME PROPOSITIONNEL

Durant la phase d'état des lieux, nous avons établi qu'il n'est pas possible d'observer la croissance effective des entreprises innovantes au minimum avant 5 ans. Cela a pour conséquence directe de nous interdire de pouvoir prétendre établir des corrélations directes et statistiquement fiables entre les réponses aux questions de notre étude et les taux de croissance de chaque entreprise de l'échantillon, pour des raisons d'effectifs observés. Comme l'essentiel des entreprises connaît une croissance effective très largement située sous la moyenne (elle-même tirée vers le haut par le quart des entreprises les plus dynamiques après la 5^{ème} année) notre démarche a consisté à établir les caractéristiques générales de la population des entreprises étant donné que, dans leur majorité, elles vont connaître ce plateau de croissance après le point de bifurcation de la 5^{ème} année. Pour ce faire, nous avons cherché à identifier des facteurs endogènes de croissance en référence aux travaux d'Edith Penrose. Elle s'est intéressée dès les années 50 aux facteurs endogènes de croissance des firmes, dans une perspective originale qui ne sera finalement prolongée que bien plus tard chez les économistes par Richardson (1972) notamment puis par les travaux du courant évolutionniste (Nelson et Winter, 1982, Teece Pisano Shuen 1997, Arena et Lazaric 2003). Mais ce sera sans conteste dans les sciences de gestion qu'elle aura le plus d'influence, particulièrement sur le courant de la « Resource Based View » en stratégie (Arrègle 2006, Musca 2007). Une citation classique permet de saisir l'originalité du propos de Penrose à cette époque : “The services yielded by resources are a function of the way in which they are used—exactly the same resources when used for different purposes or in different ways

and in combination with different types or amounts or other resources provides a different service or set of services—”(Penrose, 1959 : 25). La firme est une combinaison particulière et évolutive de ressources productives dans un cadre administré. Le caractère administré est essentiel car il distingue en nature la firme du marché, lieu de l'échange. Ensuite, les « inputs » nécessaires à la production sont les services rendus par les ressources, pas les ressources elles même. La performance dépend de la capacité des membres de l'entreprise, et en particulier de l'entrepreneur, à identifier des ressources internes et à les combiner dans le cadre d'un « plan » de telle sorte qu'elles produisent des services permettant la saisie d'opportunités dans l'environnement. Ce processus n'a cependant rien d'objectif. Il dépend de l'expérience et du savoir des acteurs. Le processus est soumis à l'historicité et connaît une dépendance de sentier. Ainsi, la firme a une trajectoire singulière de croissance qui ne s'explique pas d'abord par des phénomènes de marché mais par une fabrication spécifique de savoir et de compétences qui repose notamment sur les représentations et l'expérience des acteurs de l'entreprise.

Dans la perspective de Penrose, la croissance de la firme est permise par sa capacité à révéler des ressources internes et à les « connecter » avec des opportunités de marché. Cette croissance serait favorisée par le fait que l'entreprise dispose de ressources en excès (par exemple du fait d'actifs indivisibles) et qui cherchent à s'employer, et par l'accumulation progressive d'expérience, qui permet une combinaison pertinente de ces ressources en relation avec des opportunités émergentes dans l'environnement. Mais comme la firme est considérée comme un système énéacté, qui se caractérise par des flux de matière, des flux financiers, mais également par une culture et des relations de pouvoir, le travail d'identification et d'articulation des ressources avec des opportunités, dépend principalement des perceptions du dirigeant. Elles forment l'image dans son esprit de ce qu'il pense possible ou non de réaliser. Les perceptions du dirigeant et son comportement sont essentiels pour expliquer la croissance des entreprises. Finalement, l'auteur considère de manière très originale qu'il y a un coût d'opportunité pour une entreprise à ne pas se développer lorsqu'elle dispose de ressources excédentaires. Une entreprise faillira dans sa croissance si le dirigeant ne voit pas ces coûts d'opportunité liés à des ressources galvaudées, ou s'il considère ce coût finalement comme acceptable, dans une logique de « satisficing ». Une faible croissance serait alors due soit à une indigence de ressources soit, si elles sont excédentaires, à un manque de vision ou à un manque d'ambition du dirigeant. Il est essentiel

d'appréhender cette dépendance de sentier et de comprendre que si les ressources sont façonnées et combinées en fonction de l'expérience acquise par les membres de l'entreprise, cette expérience elle-même est influencée par les services rendus par ces ressources.

Nous avons élaboré un questionnaire à partir de cette grille de lecture qui privilégie la perspective processuelle (Gartner, 1985). Nous étudions la croissance notamment au travers des actes que l'entrepreneur a commis y compris avant la création effective (formation, construction de réseau social, recherche de fond, sélection de futurs salariés, pré-développement de produit, recherche d'information sur les marchés...). Il est identifié dans la littérature que la qualité, l'ordre et l'articulation des ces actions ont vraisemblablement un effet sur la viabilité, et par exemple lorsque ces actions renforcent la légitimité préalable de l'offre (Delmar et Shane 2004). Puisque notre population se distingue par un fort taux de survie, il est apparu intéressant d'adapter ce questionnement à la compréhension d'un niveau de croissance faible, qui ne met pas directement en jeu la survie, mais dont les niveaux nous interrogent sur la nature de la « vie » qui se maintient ainsi. Reprenant les principaux traits de la population, nous formulons deux propositions concernant le plateau de croissance. Nous discuterons ensuite laquelle des deux est la plus plausible pour comprendre le phénomène observé.

Proposition d'un palier de croissance. Cette proposition devrait être privilégiée si nous établissons que les dirigeants ont des projets à cycle long, avec une atteinte du point mort tardive, avec une activité partenariale forte permettant de compenser un effectif encore réduit pendant ces nombreuses années et enfin une volonté d'ouverture du capital pour maintenir des fonds propres suffisants pour supporter la croissance à venir.

Proposition d'un plafond de croissance. Cette proposition serait à privilégier si nous établissons que les dirigeants nous offrent l'image d'entreprises ayant un objectif de point mort plus court, avec une volonté de limiter les charges sur des ressources essentielles à la croissance pour atteindre ce point mort plus rapidement, des moyens de mise en marché restreint, un projet personnel plus centré sur le mode de vie que sur la constitution d'un patrimoine, et enfin de fortes réticences à une ouverture du capital ne garantissant pas la pleine maîtrise de l'entreprise. Autrement dit, le plafond serait expliqué par une stratégie du dirigeant qui ne configure pas l'entreprise pour qu'elle vive une forte croissance.

2.2. PRINCIPAUX RÉSULTATS

2.2.1. Une actualisation stratégique focalisée sur l'atteinte du point mort.

Les chiffres d'affaires réels des entreprises de la population ont été présentés précédemment, et permettent de constater des croissances modérées à des niveaux absolus plutôt faibles, après une première période d'environ 4 à 5 ans, et ceci pour une majorité d'entreprises.

Mais cette croissance a priori décevante est-elle finalement si surprenante ou était-il possible de l'anticiper notamment au travers des plans d'affaires ?

Nous avons questionné les dirigeants sur leurs intentions initiales. C'est, bien sûr, moins la fiabilité de la « prévision » du plan, que l'on sait toute relative qui importe ici, que ce qu'elle traduit de la croissance imaginée comme possible par les dirigeants. Dans l'esprit des travaux de Penrose, on distingue le potentiel productif « objectif » du potentiel « subjectif », lié à ce que l'entrepreneur pense pouvoir entreprendre. Intéressons nous d'abord aux valeurs de croissance envisagées a priori, et à quelques caractéristiques qui peuvent influencer le niveau de ces projections, avant de revenir ensuite sur la croissance effective, et des effets que peuvent avoir certains réajustements en termes de ressources sur la croissance ultérieure.

Selon notre enquête, 18,2% des projets présentaient des objectifs de chiffre d'affaires à 5 ans supérieurs à 5M€, 41,2% avaient des objectifs à 5 ans inférieurs à 1M€, et finalement, 40,6% avaient des objectifs situés dans l'intervalle. Evidemment, si 58,8% des entreprises survivantes pouvaient réellement faire plus de 1 M€ de chiffre d'affaires à 5 ans, ce serait une situation très favorable en termes de dynamique économique. Mais il est bien connu que les projections faites au travers des plans d'affaires sont structurellement très optimistes. Ainsi, nous savons qu'elles ne seront finalement que 25% à dépasser les 850 k€ à 5 ans. Enfin, au lieu d'avoir 41,2% des projets sous 1 M€, nous en avons plus de 75%. En eux-mêmes, ces écarts ne sont pas surprenants et sont connus des professionnels du financement des projets de création qui font régulièrement ce type de rapprochement. Pourtant, le système conventionnel d'élaboration et d'évaluation de ces plans d'affaires ne conduit pas à réduire cet écart que chacune des parties a pourtant à l'esprit lors des négociations. Nous avons alors analysé ces intentions de chiffre d'affaires avec le délai envisagé dans le plan d'affaires initial pour atteindre le point mort. Nous avons ensuite comparé avec la taille du marché envisagé.

Comme il a déjà été dit, un calcul sur l'ensemble des réponses donne un délai prévisionnel

d'atteinte du point mort en moyenne légèrement inférieur à 3 ans. Dans leur projet initial, soumis à des financeurs et partenaires, les créateurs prévoient que leur offre sera rapidement stabilisée pour être mise en marché et couvrir des charges fixes, alors que l'on peut s'attendre dans ces domaines à des cycles de développement relativement longs. Nous n'avons pas pu établir de délai concernant l'atteinte effective du point mort. On peut considérer cependant que le délai initial est optimiste et pour reprendre l'ordre de grandeur donné par Bernasconi (Ibid) il peut être doublé. Cela nous conduit dans notre cas à un délai d'un peu plus de 5 ans. Par ailleurs nous avons constaté que, dans les faits, le chiffre d'affaires effectif tend à progresser moitié moins vite que ce qui a été prévu⁴.

Ainsi, la croissance retardée recule l'atteinte effective du point mort et les dirigeants semblent alors limiter le déploiement de leurs ressources dans l'attente de cet équilibre dans la mesure où ils procèdent rarement à des levées de fonds. Dans notre étude, nous établissons que seules 21,3% des entreprises ont eu une réelle première levée de fonds⁵.

La réduction de ces ressources et leur focalisation sont alors l'indice de freins ultérieurs à la croissance, selon la grille d'analyse que nous avons adoptée. La difficulté à décoller avant la 5^{ème} année conduirait à des comportements « prudents » qui eux-mêmes limiteraient la capacité de croissance future. Nous avons cherché à savoir dans quels domaines ces restrictions étaient les plus importantes et les plus significatives par rapport à la capacité de croissance future de l'entreprise.

2.2.2. Une restriction des charges qui semble saturer les ressources et les capacités à produire des services utiles à la croissance.

Si les perspectives de chiffre d'affaires ne traduisent pas forcément tout l'effort commis dans

⁴ La création dans le Numérique donne, de manière significative sur le plan statistique, un délai prévisionnel d'atteinte du point mort plus concentré sur la période 2 à 4 ans avec 51% contre une valeur 34,2% en Sciences de l'ingénieur et 43,8% en Sciences de la vie. Ce chiffre est renforcé par les 28% de projets dont les créateurs pensent atteindre le point mort avant 2 ans. Nous avons noté dans ce domaine des projets marqués par des chiffres d'affaires prévisionnels soit plus faibles soit plus élevés que dans les autres domaines. L'urgence, la rapidité du cycle, semblent plus marquées dans le Numérique que dans les Sciences de la vie, dont le temps d'atteinte du point mort est sensiblement plus long. Dans les sciences de l'ingénieur, la situation est plus lissée, sans doute en relation avec une plus grande diversité de nature des projets, et donc des cycles.

⁵ Nous considérons en accord avec les équipes OSEO que dans les domaines qui concernent cette étude, le niveau significatif d'une levée de fonds est au minimum de 200k€.

l'entreprise, du fait par exemple d'un cycle de développement long, l'effectif est un indicateur complémentaire assez pertinent pour évaluer le potentiel de croissance espéré.

Selon les données recueillies, lors de la création presque la moitié (47,1%) des dirigeants ne pensaient pas créer plus de 10 emplois à 5 ans et notamment 26,1% pensaient fonctionner avec moins de 5 personnes dans cette période. Or, ces intentions pourtant limitées sont encore une fois plus optimistes que le « réel », mais l'écart est moindre que pour le chiffre d'affaires. Les embauches initiales sont engagées alors même qu'il n'y a pas de chiffre d'affaires et l'écart constaté entre le prévisionnel et le réel en terme de chiffre d'affaires conduit à ne pas suivre le plan de recrutement initial pour maintenir la possibilité d'atteindre rapidement le point mort. Ces éléments rappellent les observations d'une étude de l'Institut Montaigne, selon laquelle les PME françaises (pas nécessairement innovantes) ont après 7 ans un indice 107 en termes d'effectif, alors que leurs homologues américaines doublent leurs effectifs sur la même période (Dumas 2006). Au final, l'une des conséquences possibles de cet effectif réduit est de focaliser le dirigeant (et sa proche équipe) sur des tâches opérationnelles ayant vocation à assurer la rentabilité de court terme. Nous revenons au problème déjà identifié dans l'étude OSEO 2005. Le dirigeant de la jeune entreprise innovante est comme tout dirigeant de TPE, essentiel à l'activité quotidienne de l'entreprise, ce qui lui laisse sans doute peu d'opportunité d'actualiser sa stratégie. Pourtant, nous savons que les écarts entre le plan d'affaire initial et la situation constatée sont nombreux. Cette focalisation de court terme n'est même pas propice à une réelle faculté d'improvisation pour répondre avec talent à des circonstances qu'il ne peut anticiper (Brown et Eisenhardt, 1998). Cette capacité d'improvisation doit s'alimenter des compétences que le dirigeant peut mobiliser, et qui sont ici encore réduites, et de son niveau de conscience stratégique (Sammut, *ibid.*). Nous avons affaire à un risque d'enfermement dans un plafond de croissance.

Parmi les charges importantes en phase de développement, après la 5^{ème} année, se trouve la préparation de l'effort de commercialisation. Cet effort doit être intense car lorsqu'on les interroge sur ce sujet, les dirigeants considèrent à 57% que leur marché est d'emblée de niveau mondial et pour 27,3% qu'il est principalement européen.

Pourtant, malgré les effectifs très faibles identifiés précédemment, il apparaît que ces entreprises délèguent peu la charge commerciale. Ainsi 42,2% des entreprises veulent commercialiser

exclusivement par leurs propres moyens, 13% des entreprises choisissent de déléguer cet effort à des tiers, et 39,1 % vont associer les deux démarches. Nous confirmons ceci au travers de l'analyse des partenariats. 75% des entreprises revendiquent avoir noué des partenariats contractuels, et 81,1% de ces partenariats sont faits avec des entreprises. Mais ces derniers ne sont de nature commerciale que dans 66% des cas. Cela signifie que seulement 40% des entreprises de la population ont un partenariat contractuel avec d'autres entreprises portant sur un objet commercial, alors même qu'elles sont 84,3% à déclarer avoir un marché mondial ou européen.

Les constats réalisés précédemment nécessitent de nous interroger sur les entrepreneurs eux-mêmes, leur expérience et leur préparation avant de considérer, pour terminer, le système de valeurs qui sous-tend l'intention stratégique liée au projet d'entreprendre.

2.2.3 Des dirigeants qui manquent d'expérience stratégique pour imaginer la croissance.

La création d'entreprise innovante s'inscrit dans un parcours professionnel déjà structuré. Les dirigeants interrogés ont, lors de la création, très majoritairement entre 35 et 45 ans. Il nous est apparu intéressant d'évaluer l'influence de leur expérience préalable sur les perspectives de croissance qui sont élaborées. L'expérience du dirigeant est selon Edith Penrose une ressource déterminante de la petite entreprise..

L'influence de l'expérience a été discutée notamment quant à la pérennité de l'entreprise. Dans son travail de thèse, Bruyat (1993) mettait en évidence que l'expérience préalable du métier et du secteur est un facteur favorable à la pérennité de l'entreprise. Par contre, il ne montrait pas de corrélation positive entre capacités gestionnaires, notamment de planification, et niveau de pérennité. Cependant, au cœur de la période qui nous intéresse, une étude APCE (2002) sur la pérennité à 3 ans des entreprises, montre que l'expérience préalable de chef d'entreprise ou d'indépendant favorise une pérennité supérieure à la moyenne, avec 72% à 3 ans.

Ici, l'effet de l'expérience est analysé sous l'angle des ambitions de croissance, et nous nous intéressons particulièrement à l'expérience acquise dans le domaine stratégique.

Nous établissons de manière significative que le fait d'avoir été dirigeant (et non employé, cadre ou cadre dirigeant) avant la création, explique de manière significative que le chiffre d'affaires prévisionnel à 5 ans soit plus important, et que notamment il se positionne au-delà des 5 millions d'euros.

On peut forger l'hypothèse que les créateurs qui étaient antérieurement dirigeants peuvent envisager directement des projets plus importants du fait d'un patrimoine financier plus consistant. Pourtant, quand on les interroge, il ne semble pas que les créateurs, dans leur globalité, se plaignent particulièrement d'un manque de financement initial de leur projet. Ils sont 63,9% à considérer que le financement a été suffisant. On ne peut donc associer la restriction a priori du projet par la seule raison d'un manque de financement. Il nous faut donc chercher des éléments complémentaires.

On peut alors suggérer ici l'influence possible d'avoir eu des responsabilités de nature stratégique. Le test de cette proposition passe par une analyse comparée avec d'autres sous-populations qui ont une expérience différente, et notamment les cadres qui ont été en charge de fonctions de cadres dirigeants, et des cadres qui ne l'étaient pas.

Pour cela, nous avons étudié si le fait d'avoir été cadre dirigeant ou dirigeant, donne des projections significativement différentes. De manière significative (avec un niveau de confiance de 97,7%) l'expérience de dirigeant, acquise dans le statut cadre comme dans le statut de dirigeant est explicative du niveau d'ambition en terme de chiffre d'affaires.

Il est à noter a contrario que lorsque l'on intègre tous les statuts cadres, cette proposition n'est plus significative de la dimension des projets. C'est visiblement l'exercice de compétences stratégiques qui est significative. Par contre, nous pouvons signaler qu'il n'y a pas de corrélation statistiquement significative entre le dimensionnement du projet et le type de structure dans laquelle cette expérience a été acquise, PME ou Grande Entreprise.

Il nous reste alors à savoir si les créateurs ont cherché à compenser cette éventuelle carence de compétences stratégique, et par quels moyens.

Si l'expérience de dirigeant acquise en situation joue significativement sur les intentions de croissance, il est apparu intéressant de questionner la manière dont les créateurs se préparaient à exercer ce métier particulier.

Ensuite, nous avons voulu interroger une aptitude stratégique clé du dirigeant dans cette phase de développement, à savoir sa capacité à questionner ses représentations a priori, formées avant le lancement, à l'épreuve de ses premières expériences. Nous avons fait cette démarche sur la représentation du marché.

Selon l'étude INSEE (2004) sur le portrait-robot du créateur en Rhône-Alpes, effectuée sur la

période qui nous intéresse, et quel que soit le type d'entreprises, environ un tiers des dirigeants seulement ont suivi une formation spécifique à leur projet. Malgré les enjeux, le comportement du créateur d'entreprise innovante ne semble pas différent dans ce domaine avec 33,7% seulement qui ont consolidé leurs compétences par une formation complémentaire au moment de la création. Bien que ces créateurs soient de formation scientifique ou technique, représentant la figure hybride de « l'entrepreneur technologique » (Béraud, 2002), cette formation a, dans 53,8% des cas, intégré au moins une partie gestion, et/ou dans 44%, une composante managériale. Les anciens dirigeants (avec 19,2%) et cadres dirigeants (avec 20,2%) se forment un peu moins que le reste des créateurs, mais statistiquement l'écart est peu significatif.

Ainsi 58,5% des créateurs sans expérience de la direction d'entreprise (ni dirigeant ni cadre dirigeant) ne se sont pas formés dans le cadre de leur projet de création dans les domaines de la gestion ou du management. Pour compléter cette information, il est également utile d'ajouter que 48,1% des formations suivies sont sur un temps inférieur à 3 mois, ce qui peut paraître court pour maîtriser réellement ce type de compétences.

Pourtant, avec le recul, les dirigeants citent à 57,2 % le manque de formation ou d'expérience parmi les difficultés majeures rencontrées pendant le processus de création.

Un autre problème de vision stratégique concerne la dimension du marché. On peut rappeler que pour nombre de dirigeants, le marché est considéré comme mondial ou européen. Nous nous sommes donc intéressés à comprendre comment ces dirigeants seraient susceptibles de se préparer à conquérir des marchés d'une telle ampleur. Ce qui nous intéresse, précisons-le, c'est moins le moyen envisagé, que l'attitude des dirigeants, en ce qu'elle peut être un indice sur leur vision stratégique au moment de la création.

Nous avons ainsi cherché à savoir si une étude de marché préalable était diligentée. A 50,9% les dirigeants répondent ne pas avoir fait ce type d'étude. Il est intéressant de constater que la situation est générale, quel que soit le domaine d'innovation, qui n'est encore une fois pas discriminant. On pourrait considérer que 49,1% des entreprises faisant une étude de marché en phase de création est déjà un chiffre satisfaisant. Mais nous sommes dans le cas d'entreprises impliquant de forts enjeux, et c'est là plus étonnant.

Lorsque l'on détaille le budget engagé pour les études effectuées, on constate qu'il reste modeste au regard du dimensionnement a priori des marchés. 63,8%, les entreprises ayant fait une telle

étude y ont consacré moins de 10 000 euros bien que le marché soit souvent international.

L'hypothèse selon laquelle une étude de marché n'est pas réalisée car ce type de démarche est peu approprié en phase de lancement de produits ou de services innovants pouvait être formulée. On peut aussi considérer la crainte d'un coût excessif. Or, à 86,1%, les dirigeants qui n'ont pas réalisé d'étude de marché expliquent que c'est parce qu'ils connaissaient déjà le marché. Pourtant, lorsque l'on interroge les dirigeants a posteriori sur les difficultés effectivement rencontrées, ils citent à 57,9% la difficulté d'analyser leur marché. Lorsque l'on poursuit et que l'on s'intéresse au problème de développement de leur entreprise, ils sont 76,4% à citer la difficulté à pénétrer de nouveaux marchés. Nous sommes donc dans un processus de prise de conscience progressive de la difficulté à développer l'entreprise, à la fois en terme d'organisation et dans le domaine du marché.

L'ensemble des éléments que nous avons recueillis ici conduit à mettre en évidence que les dirigeants privilégient la technologie et oublient l'importance de travailler sur les conditions, le réseau d'accueil de leur offre pour qu'elle réussisse et confirme ce qui a été largement développé dans la littérature (Fayolle, 2004).

2.2.4. Les intentions de croissance exprimées par les dirigeants sont liées des logiques de réalisation personnelle.

Pour évaluer la trajectoire suivie par un projet, quel que soit son objet ou sa nature, il est important d'identifier les aspirations du porteur de projet. Si la société projette des niveaux de croissance élevés sur ces entreprises, il est nécessaire de questionner les dirigeants sur ce que la création représente pour eux.

Nous leur avons demandé de classer les motivations qui étaient les leurs pour créer une entreprise innovante.

Motivation Création	Fréquence (rang 1)	Fréquence (rang 2)	Fréquence (rang 3)	Fréquence (rang 4)	Fréquence (rang 5)	Fréquence (rang 6)
Challenge personnel	39,9%	27,8%	20,0%	6,0%	6,2%	9,0%
Indépendance professionnelle	39,8%	26,5%	11,3%	8,4%	12,0%	7,5%
Créations d'emplois	9,5%	15,8%	19,8%	27,6%	21,0%	1,4%
Financière	6,5%	9,1%	26,0%	19,8%	23,1%	16,8%
Formation de patrimoine	2,5%	13,4%	15,3%	17,7%	22,1%	25,5%
Intégration sociale	1,7%	7,4%	7,5%	20,5%	15,6%	39,8%

Tableau 2 Synthèse des motivations, par fréquence de citation. Les répondants ont eu à classer 6 motivations par ordre d'importance

Les réponses mettent l'accent, par ordre décroissant d'importance et de manière significative sur le plan statistique, sur la recherche d'indépendance, le challenge personnel et professionnel, la volonté d'améliorer sa situation financière et d'impacter positivement son environnement socio-économique.

Au regard des résultats obtenus, la création peut être vue comme un choix dans une carrière, pour se prouver quelque chose à soi même, mais aussi pour acquérir de l'indépendance, pour sortir par exemple d'une pression professionnelle « non choisie ».

La logique personnelle (accès à l'indépendance, à une « liberté » professionnelle) qui guide un grand nombre de porteurs de projet peut affecter une démarche de création de valeur par la croissance, qui ferait jouer de nouvelles contraintes. La tonalité semble être en effet celle d'un choix de mode de vie qui pourrait ne pas s'accommoder d'une croissance trop forte pour ne pas reproduire des tensions ou des contraintes vécues dans la première vie professionnelle. La satisfaction du créateur se focaliserait davantage dans l'acte de création et se concrétiserait par l'obtention d'un statut de dirigeant, avec les degrés de liberté de décision associés. La taille de l'entreprise ou sa croissance de chiffre d'affaires sont alors moins prépondérantes dans la mesure de satisfaction.

Il est intéressant de noter qu'il n'y a pas de différence significative entre les domaines scientifiques de création à ce sujet. Cela renvoie donc à d'autres propositions que des contingences d'activité, et sans doute à des facteurs culturels.

L'acte de créer est en lui-même une des composantes principales de la réussite du challenge professionnel. Ce dernier se concrétise par la capacité à faire soi-même, à montrer que l'on peut être autonome. Dans ce sens, il n'est pas anodin de constater que la crainte principale relevée par les porteurs de projets au moment de la création concernait la précarité de leur emploi.

Les résultats sont très significatifs lorsque l'on interroge les dirigeants sur leurs deux principales craintes lors de la création.

Les deux principales craintes ressenties lors de la création	Fréq.
Précarité de votre emploi	53,7%
Perte du capital investi	41,1%
Perte de disponibilité pour la vie extra professionnelle	35,4%
Perte de droits sociaux	20,5%

Tableau 3 Les 2 principales craintes ressenties lors de la création de l'entreprise.

(Le total est supérieur à 100% car deux choix étaient possibles.)

De manière très significative, la première crainte perçue est celle de la perte d'emploi. Par leur création d'entreprise, une bonne part des entrepreneurs répondants considère surtout créer leur emploi. Les créateurs d'entreprise innovante ont une longue expérience, et sont âgés de 35 à 45 ans, au cœur de leur valeur professionnelle. En créant, ils quittent une structure dans laquelle ils exercent leurs compétences, 40% font un sacrifice de revenu à court terme. On comprend alors que la précarité de l'emploi créé soit l'objet de leur vigilance.

Au final, les éléments recueillis laissent le sentiment que les dirigeants d'entreprise innovante créent avec comme priorité de mieux maîtriser les conditions d'épanouissement professionnel, ce qui peut ne pas passer par une forte croissance et la recherche d'avantages financiers ou par la constitution rapide d'un patrimoine. L'emploi ainsi créé est important à leurs yeux, et sans doute ces dirigeants essaient-ils de ne pas ajouter au risque qu'ils ont pris lors de la création, un risque plus aigu lié à une forte croissance qui pourrait alors créer une forme de précarité.

Au-delà, il semble que le statut du dirigeant propriétaire reste essentiel aux yeux des créateurs. Nous ne pouvons ici présenter les nuances entre les différents domaines d'innovation telles que

développées dans l'étude complète. Cependant, nous avons questionné la prédisposition des dirigeants à accepter sans limite de participation, l'ouverture de leur capital afin de financer la croissance l'entreprise. Ils ne sont que 26,1% à accepter cette idée. Un peu moins de 40% accepteraient néanmoins une ouverture si elle ne remet pas en cause leur contrôle. La croissance n'est visiblement pas un facteur privilégié. Les dirigeants n'imaginent pas ce qui est compris comme une sorte de « dépossession » du projet d'entreprise. La dynamique du couple dialogique liant l'entrepreneur et le projet (Bruyat, 1993 ; Verstraete 2003) est finalement entravée. En réaction à la crainte d'être « nié » dans son identité et dans son rôle par les conséquences d'une forte dynamique de croissance, l'entrepreneur tend à contrario à brider le développement de l'entreprise. La dynamique de croissance est durablement affectée par l'incapacité à préserver la tension créatrice du couple ago-antagoniste homme- projet.

CONCLUSION

Dans la lignée des travaux de Penrose, Garnsey (2002) identifie trois périodes qui, chacune, peut affecter la capacité de croissance des entreprises innovantes. Il y a tout d'abord la période préalable à la création. L'entrepreneur y acquiert une certaine expérience qui conditionne ce qu'il est capable de percevoir en termes d'opportunité et de ressource. Ensuite, il y a la période de mobilisation des ressources au sein de l'entreprise nouvellement créée. C'est une phase d'apprentissage intense pendant laquelle l'entreprise tâtonne pour trouver l'organisation productive selon laquelle elle va combiner les ressources. Enfin, le troisième période est celle qui permet de générer une marge de profit acceptable au travers de la capacité effective à mobiliser et à déployer les ressources, et à engager durablement des cycles permettant de renouveler la fourniture de services. L'enquête que nous avons menée auprès de la population d'entreprises innovantes créées entre 1997 et 2006 en Rhône-Alpes établit que les entreprises rencontrent visiblement des difficultés dans ces trois périodes. Nous établissons par exemple que l'expérience acquise, notamment au travers de l'exercice de décisions stratégiques à un impact sur le désir de croissance. Pourtant, les créateurs qui n'ont pas cette expérience ne cherchent pas particulièrement à compenser cette carence par des formations dédiées. Ils ne se mettent visiblement pas suffisamment en posture de questionner les représentations faites ex-ante. Ils considèrent ainsi qu'une étude de marché n'est pas nécessaire parce qu'ils connaissent a priori leur marché au travers des représentations formées dans le contexte de leur emploi salarié.

Concernant l'apprentissage dans la période de structuration des ressources, ils semblent effectivement souvent bloqués. Les dirigeants ne parviennent pas à identifier le « pattern » de l'entreprise. On l'a constaté, les plans d'affaires sont globalement surdimensionnés, sans doute parce que les prévisions sont difficiles en matière d'innovation, mais peut-être aussi pour des raisons conventionnelles dans le cadre des négociations avec les financeurs. Pourtant, les dirigeants ne semblent pas vouloir modifier radicalement l'arrangement des ressources initialement prévu. Face à une réalité décevante, ils procèdent à un décalage progressif dans le temps en réduisant la consommation des actifs notamment pour assurer l'atteinte du point mort. Ce décalage progressif permet de comprendre que malgré un effectif très réduit, les dirigeants déclarent toujours vouloir (à terme) conquérir un marché international, notamment par une commercialisation directe. Concernant la phase de recherche d'un niveau d'activité satisfaisant, nous établissons qu'après la 5^{ème} année, les dirigeants ne prennent pas des décisions fortes susceptibles de provoquer un décollage. La croissance dans cette phase critique pourrait par exemple nécessiter une ouverture significative du capital, mais cette dernière est souvent refusée, soit par principe, soit parce qu'elle ne permet pas au dirigeant de garder le contrôle de « son » entreprise. La fragilisation du modèle après 5 premières années décevantes conduit plutôt à un comportement de recentrage et non d'ouverture. Les risques ressentis sur l'emploi du dirigeant montrent que c'est d'abord le mode de vie et le statut que le dirigeant souhaite préserver.

Au-delà des difficultés particulières rencontrées dans chacune des phases, il nous apparaît de surcroît que les freins sont additifs. Ils s'accumulent pour provoquer un effet de plafonnement difficilement réversible. Le dirigeant reste à long terme à la tête d'une TPE. La focalisation sur l'exploitation et son manque d'expérience stratégique ne lui permettent pas d'actualiser véritablement la combinaison des ressources nécessaires à son développement. Il semble alors plutôt rechercher des aménagements permettant de préserver la convention établie dans le plan d'affaire initial, mais avec retard. En saturant les ressources, il ne leur permet pas de produire des services excédentaires nécessaires à une nouvelle croissance. Le couple ago-antagoniste entrepreneur – projet n'est plus dans une tension créatrice.

C'est à la réactivation de cette tension que devraient travailler ceux qui accompagnent le développement des jeunes entreprises innovantes. Les initiatives sur les facteurs externes ne seront que de peu d'effet tant que les entrepreneurs n'auront pas retrouvé une logique à la

croissance. Mais pour cela, il faudra intervenir autrement, agir sur les paramètres endogènes que nous avons explorés, situer ces interventions à différents moments du développement de l'entreprise et pas simplement en phase de création. Enfin, il faudra proposer une approche « sur mesure » en fonction de la situation de chaque couple entrepreneur-projet. Pour approfondir ce que pourraient être ces interventions, nous devons nous même dépasser l'une des limites importantes de ce travail, à savoir l'approche transversale, pour engager un travail longitudinal permettant de comprendre la formation de trajectoires d'entreprises particulières.

Bibliographie

- APCE, *La création d'entreprise en France en 2006, profil des entreprises et des dirigeants*, février 2008
- APCE, Taux de pérennité à 3 ans des créations pures de la génération 2002, disponible <http://www.apce.com/>
- Arena R., Lazaric N., La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter Une analyse économique rétrospective, *Revue économique*— vol. 54, N° 2, mars 2003, p. 329-354
- Arrègle J.-L., Analyse « Resource Based » et identification des actifs stratégiques, *Revue française de gestion* 2006/1, n° 160, p. 241-259.
- Barreiro E. et Ravix J., Innovation, connaissance et organisation de l'industrie : le paradoxe de l'entrepreneur, *Innovations* 2008/1, N° 27, p. 69-85.
- Bell C, McNamara J., *High tech ventures : the guide for entrepreneurial success*, Perseus Book, 1991
- Béraud Ph, L'innovation comme "concrétisation de l'objet technique" : Quelle est la fonction de l'entrepreneur technologique ? *Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation* n°16, 2002-2, pp.51-69.
- Bernasconi M., « La création d'entreprise technologique comme une succession de projets », in *Revue Internationale PME*, vol 21, N°1, 2008, pp119-142
- Bhidé A., *The origin and evolution of new business*, New York, Oxford University Press, 2000
- Boissin J.-P., Chalus Sauvannet MC, Deschamps B, Geindre S, *Profils de dirigeant et croissance des jeunes entreprises innovantes*, communication à l'AIMS, 2008, Angers.
- Brown S., Eisenhardt K., The art of continuous change : Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organisations, in *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997 pp 1-34
- Bruyat Ch., *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, thèse de doctorat soutenue à l'Université de Grenoble, 1993.
- Delmar F., Davidsson P., Gartner W., Arriving at the high growth firm, in *Journal of Business Venturing*, 18, 2003, pp 189-216
- Delmar F., Shane S Legitimizing first, Organizational activities and the survival of new ventures, *Journal of Business Venturing*, 19, 2004, pp 385-410
- Dumas A ; « Pourquoi nos PME ne grandissent pas », Note, Institut Montaigne, 2006, 84 pages.
- Fayolle A., *Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre*, Dunod, Paris 2004, 392p
- Garnsey E The growth of new ventures : analysis after Penrose, in Pitelis Ch, 2002, pp 101-125
- INSEE Rhône-Alpes, « Portrait Robot du créateur d'entreprise rhônalpin » in *La lettre Résultat* n°24, sept 2004. 4 pages.
- Gartner, W. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, 10 (4), pp 696-706.
- Musca G., La construction de compétences dans l'action, *Revue française de gestion* 2007/5, n° 174, p. 93-113.
- Nelson R.R., and Winter S.G., *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, MA, 1982
- OSEO, (coll) *PME et innovation technologique - Pour une relation plus naturelle*, Coll Regard

- sur les PME, n°10, 2005, 240 pages. Disponible sur <http://www.oseo.fr/>
- Penrose E, *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, 3ème édition 1995, première édition de 1959.
- Pitelis Ch (ed), *The Growth of the firm, the legacy of Edith Penrose*, Oxford University Press, 2002, 330 p.
- Sammut S., L'accompagnement de la jeune entreprise, *Revue française de gestion* 2003/3, n° 144, p. 153-164.
- Teece DJ, Pisano G; Schuen A, "Dynamic capabilities and strategic management" *Strategic Management Journal*, 1997, pp 509-534
- Torrès O., « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale des PME*, vol. 10, n°2, 1997, p.9 – 43
- Verstraete T, Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat, Editions de l'ADREG. 2003, 126 p