

**Sylvie SAMMUT**

**Docteur en Sciences de Gestion**

**ERFI**

Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie

Université Montpellier I

14, rue Cardinal de Cabrières

34060 Montpellier

tel 67 61 54 73 - fax 67 66 06 96

**Le processus de démarrage en petite entreprise. Complexité du système de gestion et émergence de scénarios de démarrage.**

statut de la proposition : recherche aboutie

**Le processus de démarrage en petite entreprise. Complexité du système de gestion et émergence de scénarios de démarrage.**

*recherche* "Si la gestion des entreprises est le parent pauvre de la recherche en France, il n'est pas exagéré de dire que la création d'entreprise est le parent pauvre de la recherche en gestion (...)"

Lister Vickery (1985)<sup>1</sup>

En 1993, 169.935 créations nouvelles<sup>2</sup> ont été enregistrées dans notre pays. Une faible partie parviendra à passer le cap des premières années d'existence. Cette phase d'éveil de l'entreprise et de confrontation au monde de la concurrence n'a fait l'objet jusqu'ici, et aussi surprenant que cela puisse paraître, que d'un nombre limité d'investigations. Peu de mesures, en dehors des pépinières, ont été prises pour faciliter le déroulement de cette étape, alors que les écrits sur la création d'entreprise abondent.

L'étude des jeunes entreprises fait donc naître dans l'esprit du chercheur une multitude d'interrogations, d'autant que la littérature consacrée à ce sujet est particulièrement peu consensuelle. Par exemple, se pose la question de savoir à partir de quel moment une entreprise existe réellement, quelles sont les frontières du démarrage, que se passe-t-il au sein de cette phase, pourquoi les taux d'échec sont-ils si importants, etc. ... Ces questions restent souvent sans réponse dans la littérature existante alors que les guides sur la création d'entreprise ne cessent de se développer. Or, il faut bien admettre que si beaucoup d'écrits témoignent de la difficulté à créer son entreprise, peu de travaux ont été jusqu'alors centrés sur l'étape suivante dite de **démarrage**. Qui plus est, les auteurs n'utilisant pas forcément les mêmes concepts pour décrire le phénomène, la terminologie usitée pour décrire cette phase est très hétérogène, ce qui rend la compréhension de cette étape, pourtant cruciale, difficile à maîtriser.

La polysémie des différentes notions utilisées et l'absence de consensus qui en découle nous incitent à penser qu'il existe un énorme besoin de clarification épistémologique.

La non-définition terminologique tend, en effet, à engendrer une accumulation de travaux n'autorisant pas de comparaisons pertinentes dans la mesure où les fondements de l'analyse théorique ne sont pas exposés. Dès lors, les résultats présentés ne peuvent avoir de valeur scientifique et le champ de recherche exploré regorge d'analyses non validables, donc non critiquables scientifiquement.

Il importe donc de synthétiser la recherche existante, d'en faire la critique pour en extraire la quintessence et dynamiser un champ de recherche encore neuf. Du reste, le

---

<sup>1</sup> VICKERY Lister : "Recherche et création d'entreprise", Enseignement et Gestion, n° spécial, 1985.

<sup>2</sup> Ce chiffre représente le nombre de créations pures.

Si l'on ajoute les reprises, le chiffre s'élève pour la même année à 219.281 unités recensées.

ANCE : "Dossiers pour la création d'entreprise", ANCE Techniplus, 1994, p. 12.

peu de revues spécialisées, qui plus est quasi-exclusivement toutes nord-américaines, témoigne de la jeunesse du champ entrepreneurial et de sa difficulté à s'imposer, notamment en Europe. Malgré tout, et de plus en plus, une multitude de recherches sont engagées dans le monde, les colloques se succèdent, les confrontations entre chercheurs se multiplient, ce qui tend à fortifier le champ et à le rendre plus autonome. Désormais, la création au sens large, i.e. englobant le démarrage de l'entreprise, devient un domaine de recherche à part entière dans le champ de l'entrepreneurship et l'exhaustivité en matière de recherches bibliographiques devient impossible.

L'analyse de la littérature expose la phase de démarrage comme l'étape préliminaire du cycle de vie de l'entreprise. Nous ne pouvons nous restreindre à cette analyse déterministe et universaliste qui place l'entreprise nouvellement créée au seuil d'une ascension programmée. L'étape du démarrage ne peut non plus se réduire à une phase de satisfaction à une compilation d'éléments repérés comme ayant favorisé la réussite et/ou engendré l'échec d'entreprises aux dimensions et aux âges hétérogènes.

La phase de démarrage d'une petite entreprise requiert une analyse spécifique d'une part parce que l'entreprise nouvellement installée est fragile, d'autre part parce que sa dimension empêche la transposition isomorphe de préceptes vérifiés sur une entreprise de taille supérieure. Rares sont les travaux qui superposent ces deux cibles pour en proposer une analyse spécifique. C'est assurément une des raisons fondamentales du besoin de clarification constaté pour la compréhension de cette étape particulière.

En effet, partant de rien, l'entreprise doit s'immuniser, se développer, se différencier... C'est la raison pour laquelle nous qualifions la phase de démarrage d'étape de recherches.

- \* **recherche de crédibilité**<sup>3</sup>

- \* **recherche de sécurité**

- \* **recherche de compétitivité et de positionnement**

Nous définirons<sup>4</sup> donc la **phase de démarrage** comme une étape de développement qui débute lorsque l'entreprise "enregistre ses premières commandes ou réalise ses premières ventes"<sup>5</sup> et se termine dès lors que le dirigeant fait preuve d'une conscience stratégique, i.e. adopte une gestion systémique<sup>6</sup>, engage un transfert organisationnel et est en mesure de dépasser (ou a déjà atteint) le seuil de rentabilité .

Nous essaierons donc de montrer **comment le démarrage de l'entreprise nécessite un raisonnement fondé sur une analyse complexe, intégrant la dimension**

---

<sup>3</sup> Stinchcombe parle de "*liability of newness*". Le manque de crédibilité et la vulnérabilité qui en découle sont les conséquences de la jeunesse de l'entreprise.

STINCHCOMBE A. : "Social structure and organizations", in James March (Ed) "Handbook of organizations", Chicago : Rand MacNally, 1965, p. 153-193.

<sup>4</sup> Cette définition est longuement explicitée dans le cadre de notre thèse :

SAMMUT Sylvie : "Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise", thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier, décembre 1995.

<sup>5</sup> FOURCADE Colette : "Petite entreprise et développement local", (sous la direction de), ESKA, Paris, 1991.

<sup>6</sup> Au sens de Gibb.

GIBB Allan A. , DAVIES Les : "Strategic awareness personal commitment and the process of planning in the small business", Journal of Management Studies, vol 22 n° 6, novembre 1985, p. 597-632.

**temporelle et tenant compte de l'idiosyncrasie situationnelle.** Il s'agit, en effet, de dépasser la dimension statique relatée dans de nombreuses recherches effectuées sur le démarrage pour développer une **analyse processuelle**. Dans cette optique, nous proposerons **une grille d'analyse systémique finalisée et dynamique** représentant le système de gestion de l'entreprise nouvellement installée qui nous conduira à la présentation de **quatre scénarios de démarrage**.

Cette recherche est éclairée par une enquête exploratoire réalisée auprès de douze petites entreprises ; leur processus de développement a été comparé au sein de la phase de démarrage. Ces études approfondies ont été réalisées à partir d'un questionnaire semi-structuré laissant une large place aux réflexions des dirigeants. Notre étude est centrée sur l'étude de cas d'entreprises âgées de un et demi à sept ans, indépendantes et de petite taille, exerçant une activité manufacturière (deux types d'activités ont été étudiés : l'agro-alimentaire, et la fabrication d'instruments médicaux et de précision) et localisées dans la région Languedoc-Roussillon.

## **I - UNE APPRECIATION SYNCHRONIQUE ET DIACHRONIQUE DU PROCESSUS DE DEMARRAGE**

Une entreprise qui démarre a peu de poids et peu d'expérience : elle ne peut compter sur ce plan que sur l'interactivité et le partage des expériences individuelles qui la composent.

Mais la nature différente de ces expériences accumulées, de plus issues de personnalités différentes, risque de ne pas égaler celle d'un entrepreneur conduisant une entreprise depuis plusieurs années. Et si la conviction et la personnalité du dirigeant sont fondamentales dans la gestion d'une entreprise jeune, elles ne sont, néanmoins, pas suffisantes.

### **I - 1 : La vision synchronique : un système de gestion finalisé**

Le dirigeant compose en fonction des caractéristiques de son organisation, de son savoir-faire, de sa capacité à satisfaire sa clientèle, de son environnement, sachant que ces considérations seront modifiées par le biais de la perception qu'a le dirigeant des éléments constitutifs de son système de gestion.

Tout ceci s'acquiert, la perception s'affine au fil du temps, mais le dirigeant récemment installé est pressé. Bousculé financièrement, (la majorité des dirigeants démarre en sous-estimant ses besoins en fonds de roulement), plus ou moins malmené par la concurrence (il est toujours plus facile de faire basculer un entreprise jeune, car fragile, qu'une entreprise solidement implantée), psychologiquement fragile, (donc diminué, car confronté à une montagne de difficultés), le dirigeant en phase de démarrage n'a pas toujours suffisamment de recul pour juger efficacement de la situation, d'autant que les problèmes non-traités s'accumulent et, tel un cancer

non soigné, les ramifications progressent, s'installent, et gangrènent peu à peu l'ensemble du système.

L'entrepreneur a donc une place centrale dans le système de gestion de l'entreprise en phase de démarrage : le système est, par conséquent, **finalisé** au travers de l'expression des buts du dirigeant. Il est pentapolaire ; ses constituants principaux (entrepreneur, organisation, activités, environnement, ressources financières) sont interreliés par des éléments intermédiaires (crédibilité, faisabilité, ...) qui lui confère une cohérence d'ensemble évolutive.

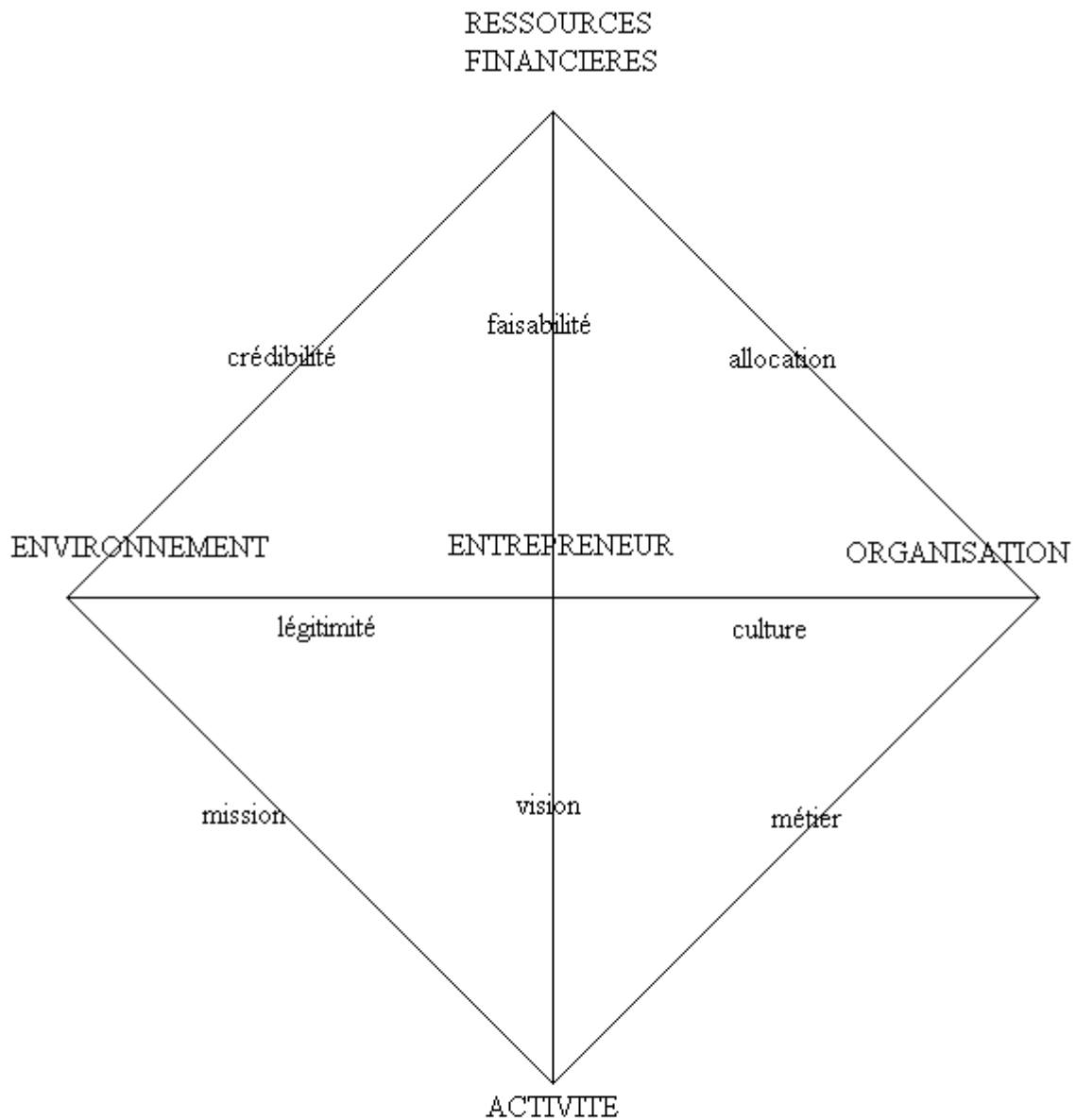


Figure 1 : Le système de gestion finalisé de la petite entreprise en phase de démarrage

L'interrelation **organisation - entrepreneur** est, dans le cas de la petite entreprise en démarrage, très spécifique. En effet, d'une part la taille de l'organisation est souvent

réduite à sa plus simple dimension quand l'entreprise débute son activité, et d'autre part, le dirigeant est généralement fortement épris d'indépendance.

Dès lors, la **culture** organisationnelle est en réalité très proche de la culture du chef d'entreprise, celui-ci insistant, au risque d'être submergé par l'étendue de ses activités, pour concentrer toute l'énergie active de l'entreprise autour de sa propre personne.

Cela étant, l'impact d'une seule personne sur la gestion d'une entreprise peut être essentiel, a fortiori quand l'entreprise compte deux ou trois employés, dans la mesure où l'absence de cette personne peut "casser" la chaîne de production habituelle : certaines activités spécifiques ne permettent pas l'embauche d'intérimaires et le patron ne peut assumer sa charge de travail et celle de son employé temporairement "hors course". Si tel est le cas, peuvent s'accumuler des délais de fabrication supplémentaires, une insatisfaction des clients et la perte potentielle de marché(s).

Ainsi, la liaison entrepreneur - organisation est essentielle dans une petite entreprise. De plus, et ce quelle que soit la dimension, la culture, i.e. l'adéquation entre les valeurs du dirigeant et celles de son personnel, doit être homogène sous peine d'éclosion de conflits ou autre désengagement moral et physique du personnel néfaste à la bonne marche de l'entreprise.

La relation **environnement - organisation** est, elle-aussi, fondamentale. En effet, à côté du dirigeant qui devra légitimer ses buts par rapport à un environnement concurrentiel et sociétal existant et évolutif, l'organisation a pour tâche de se forger une **image** qu'elle devra défendre à l'extérieur de son enceinte. A cette notion d'image se greffe une dimension transactionnelle : qu'est-il possible de "faire" à l'intérieur de l'organisation, à quel coût et avec quelles ressources humaines et temporelles ? Qu'est-il, en revanche, envisageable de "faire faire" à l'extérieur ? En d'autres termes, dans quelles mesures faut-il préférer la transaction interne (faire) par rapport à la transaction externe (faire-faire) et inversement ? En complément de ces notions d'image et de transaction, l'organisation acquiert une **identité** : l'environnement, à partir de l'image qu'il s'est forgé de l'entreprise, accorde une spécificité à cette dernière ; en parvenant à la différencier de ses concurrents, il lui confère une identité. Enfin, l'influence environnementale est très présente pour l'entreprise jeune. Quelle soit locale ou nationale, elle se manifeste par des pressions diverses et des aides non moins actives, encore faut-il être au courant de leur existence et savoir quand et à quelle(s) porte(s) frapper.

L'interaction **environnement - entrepreneur** représente un lien fondamental dans cette charnière centrale. En effet, une entreprise jeune, donc par définition peu connue et peu reconnue en tant que telle, doit beaucoup à son dirigeant. Car c'est à lui qu'incombe la lourde tâche de trouver une **légitimité** à l'entreprise : il s'agit d'intégrer la nouvelle entité dans un environnement sociétal plus ou moins amène et coopératif. L'insertion n'est, en effet, pas toujours facile et ce d'autant plus que le dirigeant ne se sera pas préoccupé, en amont de la création, des valeurs partagées par les différents acteurs de cet environnement. Cela étant, des actions peuvent renforcer la légitimité de la jeune entreprise. Ainsi, la personnalisation des relations entrepreneur - acteurs environnementaux et/ou la participation au développement local, par exemple, sont des vecteurs facilitateurs de la légitimation de l'entreprise.

Il en découle finalement une **interrelation environnement - entrepreneur - organisation** tant fondamentale qu'évolutive dans la gestion de la petite entreprise en phase de démarrage. En effet, cette interaction change de nature au fur et à mesure que l'organisation se développe : le poids de l'entrepreneur dans l'interrelation environnement-organisation tend à s'estomper.

A ce triptyque vient se greffer une quatrième dimension tout aussi essentielle : les **activités**, elles-mêmes en interaction avec les autres pôles. L'entreprise, quelle que soit sa taille et son âge, développe un savoir-faire (**métier**) et un savoir-satisfaire (**mission**).

Ceci s'acquiert ; il est donc logique de penser que l'entreprise jeune possède moins d'atouts en la matière qu'une entreprise solidement implantée sur le marché et disposant d'avantages gagnés en terme de notoriété et consolidés par un réseau de relations plus ou moins apparent. Dès lors, l'entreprise jeune, moins crédible car plus récente, gagne à faire coïncider (trouver l'adéquation entre) son savoir-faire et sa mission. Et cela est d'autant plus difficile pour une petite entreprise qu'elle ne dispose pas, comme les organisations de taille supérieure, de moyens financiers et/ou médiatiques<sup>7</sup> pour faire évoluer la demande des consommateurs en fonction des ses propres intérêts.

Une des compétences distinctives de l'entreprise en démarrage peut, dès lors, se situer dans la capacité du dirigeant et des membres de l'organisation à percevoir avec précision le besoin réel du client. Car cette proximité production - attentes de l'utilisateur nécessite mobilité, adaptabilité et implique une réalisation personnalisée que ne peut peut-être que difficilement, voire exceptionnellement, se permettre une entreprise de taille et d'âge supérieurs probablement plus rigide. Ainsi, l'élaboration et la production des activités est très directement reliée à l'évolution et à la finesse du couple métier - mission, sans cesse en évolution du fait d'apprentissages internes à l'organisation et de représentations des besoins externes à celles-ci.

Mais la production d'activité(s) est également en liaison directe avec deux autres éléments fondamentaux : les ressources financières et le dirigeant. Alors que le premier conditionne le financement de la production et permet, en retour, à l'entreprise de "tourner", le second est un préalable sans lequel l'entreprise n'aurait aucune raison d'exister. L'une des vocations de la création d'une entreprise se situe, en effet, dans la production de biens et/ou de services, à laquelle sont généralement associés un désir de profit, de croissance, d'indépendance, etc. ... Quelle que soit la nature de ce dernier, la manifestation première de l'existence de l'entreprise se concrétise par la production que le créateur a conçue et réalisée sur la base de ses compétences et de ses ambitions.

Dès lors, la vision que le dirigeant a de ses activités va évoluer de jour en jour du fait de la conjonction de trois facteurs essentiels : les ressources financières disponibles, les compétences internes, les besoins et les capacités d'absorption et de satisfaction de la clientèle.

La partie supérieure du système de gestion de la PE en phase de démarrage montre le poids essentiel et l'imbrication des **ressources financières** dans la survie de la jeune entreprise. En effet, il s'agit non seulement d'assurer la **crédibilité** de l'entreprise, la

---

<sup>7</sup> Par exemple, susciter la demande par des campagnes d'affichage, mailing, essais comparatifs...



**faisabilité** mais aussi de permettre une **allocation** efficace, efficiente et effective des ressources dans l'organisation. La crédibilité de l'entreprise repose sur une assise financière convenable. Or, avec les moyens télématiques existants (Minitel, par exemple), il est très facile de connaître la position financière d'une entreprise. Un fournisseur prévoyant aura vite fait de consulter les bases de données à sa disposition avant de conclure un contrat avec l'entreprise récemment installée.

Aussi, l'entreprise qui démarre peut très rapidement se trouver dans une situation très défavorable dans la mesure où si sa position financière s'avérait critique, les fournisseurs, clients et autres partenaires pourraient, en connaissance de cause, rapidement se désengager. Dès lors, la crédibilité de l'entreprise se fonde, pour une large part et dans les premiers temps tout au moins, sur les deniers personnels du dirigeant. Pour convaincre banquiers, fournisseurs, clients, le dirigeant s'engage généralement en son nom. Ceci est notamment lié au fait que l'entreprise qui se crée n'a pas d'histoire, donc pas de preuve de sa compétence qui pourrait constituer un gage de confiance auprès des différents partenaires. L'entreprise n'ayant pas de passé, c'est sur celui du dirigeant et sur sa capacité de conviction que les négociations vont se fonder. A lui de trouver les mots, les faits, qui crédibiliseront son action et qui permettront à l'entreprise de financer son démarrage. De la crédibilité, de la confiance, et de la signature de contrats qui en découle, dépendent la faisabilité, i.e. la survie de l'entreprise, et l'allocation des ressources financières, c'est-à-dire leur répartition en fonction des besoins internes et des conjectures externes. La faisabilité de l'opération repose, en effet, sur la capacité du dirigeant à trouver les ressources financières nécessaires pour assurer la pérennité de l'entreprise. Et cela n'est pas la tâche la plus facile dans la mesure où l'on sait que la majorité des entreprises échouent du fait de capitaux insuffisants.

Enfin, une fois réunies, ces ressources devront être allouées de la façon la plus performante possible dans l'organisation afin d'éviter les gaspillages qui coûtent d'autant plus chers à l'entreprise jeune que ses moyens sont généralement peu importants au regard de ses besoins.

La nature systémique de la gestion d'une entreprise jeune est donc désormais évidente. Et il semble que plus le dirigeant saisit rapidement ces interdépendances entre les cinq pôles que sont les buts, l'environnement, les activités, les ressources financières, l'organisation, plus vite il prend conscience que chaque problème engendre des multi-répercussions, et mieux il peut gérer son entreprise.

Conscient de cette complexité, il peut plus facilement se rendre compte de l'importance d'une veille tant interne qu'externe de façon à saisir, voire réduire, les contraintes potentielles que représente son environnement. Ce système permet à l'entrepreneur de considérer, pour un problème donné, l'ensemble des éléments qui interagissent dans la gestion de l'entreprise. Dès lors, l'entreprise n'est plus considérée comme une addition d'individus ou de fonctions, mais comme un ensemble interrelié générant un effet de synergie. Celle-ci évolue dans un environnement : elle dépend de son passé et s'engage dans l'avenir vis-à-vis des tiers qui lui ont fait confiance.

Dès lors, la causalité unique est abandonnée au profit de la causalité multiple : tous les pôles du système interagissent et permettent une adaptabilité du phénomène. En effet, le système étant ouvert, il subit les influences externes mais tente aussi de s'y adapter. Dès lors, le système est **dynamique** : il évolue dans le temps et est sujet

aussi bien à des discontinuités stratégiques plus ou moins déstabilisantes qu'à des ajustements volontaires.

Cette dimension systémique permet un **positionnement spatio-temporel** de l'entreprise. En effet, l'évolution continue, sans cesse "revitalisée" par le processus même des transformations des cinq sous-systèmes, donne une place fondamentale à la dimension temporelle. Ces interactions sont incessantes même si les acteurs ont parfois du mal à les percevoir : elles peuvent, en effet, être latentes, donc difficilement perceptibles, ou actives, c'est-à-dire impliquant des transformations nettes de l'ensemble du système.

Le changement est donc perpétuel : c'est l'une des caractéristiques de l'approche contingente qui se démarque de l'analyse systémique classique selon laquelle le changement est induit par "une crise, une rupture plus ou moins profonde qui engendre la transformation du système" <sup>8</sup>.

Il s'agit donc de comprendre non seulement les interrelations existant entre les différentes composantes que nous avons précédemment explicitées, mais aussi de comprendre **pourquoi** elles interagissent et **comment** elles évoluent.

## **I - 2 : La dimension diachronique : un système de gestion adaptatif et évolutif**

La phase de démarrage se caractérise par l'existence, et donc la mise en relation, de cinq variables évolutives. L'interaction existant entre ces cinq composantes stratégiques constitue le système de gestion de l'entreprise nouvellement créée. Cette mise en relation engendre des flux et donc des ajustements entre variables qui permettent à l'ensemble du système de conserver une cohérence globale. Chaque interrelation confère à l'entreprise nouvelle une dimension supplémentaire et, finalement, une assise stabilisatrice tout en conservant une élasticité suffisante pour permettre les ajustements nécessaires.

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

Le **temps** est donc une **variable d'action stratégique** interdépendante de chacun des pôles du système de gestion de la jeune entreprise de petite taille : son impact sur la survie de l'entreprise est réel. La chronobiologie propre à chaque entreprise impose donc précaution et humilité quant à notre volonté de comprendre ce qui différencie une entreprise en phase de démarrage d'une entreprise en création et d'une entreprise

---

<sup>8</sup> BOUCHIKHI Hamid : "Structuration des organisations ; concepts constructivistes et études de cas", *Economica*, 1990, p. 77.

adulte. Car le temps est, en démarrage, quasi-systématiquement une ressource rare, ce qui n'est pas toujours le cas avant et après cette période.

La **dynamique de développement**, à ne pas confondre avec la dynamique de la croissance<sup>9</sup>, est fondamentalement liée à une accumulation d'expériences tant au niveau du dirigeant que de l'organisation. La dimension temporelle permet de saisir la globalité du phénomène : le présent prend racine non seulement dans le passé, mais ce dernier lui confère également toute sa signification. Il en va de même avec le futur que le dirigeant se doit d'anticiper à partir des projections fondées sur le présent et qui l'éclaireront le moment venu. Dès lors, les causalités sont enchevêtrées ; cette interaction perpétuelle engendre des processus en boucle qui favorisent des discontinuités. Le processus de démarrage n'a donc **rien de parfaitement linéaire**, si ce n'est dans la présentation de certains dirigeants qui ont perçu moins de problèmes cruciaux que leurs confrères : le passé, le présent et le futur se superposent du fait même de l'enrichissement intellectuel continu effectué consciemment et inconsciemment au fil du temps.

Ce continuum non fluide, i.e. ni rectiligne ni homothétique, est source de discontinuités d'intensité différente contingentes par les situations rencontrées et les compétences de chacun. Pour autant, voit-on apparaître des "sauts", des cassures d'un état à l'autre, nous permettant de penser que la phase de démarrage serait marquée par des **étapes critiques**, i.e. plus cruciales que les autres, car remettant en jeu la survie de l'entreprise ?

Cela semble probable, au moins dans certains cas, dans la mesure où l'on peut difficilement envisager que chaque pôle du système de gestion se reproduise indéfiniment à l'identique, ou exerce une pression similaire sur les autres pôles quelle que soit la nature du problème. Dès lors, selon que la prégnance d'un des éléments du système, du fait de l'apparition d'un événement interne ou externe non anticipé, supplante le poids relatif des autres variables-clés, il se produit une évolution brutale du système de gestion.

Mais parallèlement à ces "métamorphoses", se poursuit une évolution plus lente qui concerne l'ensemble du système.

Nous considérons donc que **chaque fois qu'un problème crucial surgit et remet en cause la survie de l'entreprise, une étape critique apparaît dans le processus de démarrage**. La résolution de cette difficulté conduit à une diminution de l'ampleur des bouleversements du système. Si tel n'est pas le cas, et si l'intensité du problème s'accroît, la dynamique s'accélère et se produit un phénomène d'entropie négative qui accentue la potentialité de disparition de l'entreprise. Ainsi, le système ne conserve pas tout au long du processus de démarrage un aspect aussi régulier que ne le laisse supposer le schéma du système de gestion "de base"<sup>10</sup>.

L'entreprise créée par le dirigeant ne peut vivre en autarcie. Système ouvert sur son environnement, celui-ci en subit les pressions extérieures mais tente aussi de le rendre plus favorable. D'une part, il semble que les contraintes imposées par

---

<sup>9</sup> "Une entreprise dynamique n'est pas nécessairement celle qui croît".

GIBB Allan A. : "Can academe achieve quality in small firms policy research", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 4 n° 2, 1992, p. 127-144.

<sup>10</sup> cf. figure 1 p. 4.

l'environnement seront d'autant plus profondes, donc menaçantes pour la survie de l'entreprise, que cette dernière ne sera pas en mesure d'assurer une cohérence et une cohésion interne suffisamment forte. D'autre part, la dynamique externe ne peut pas être considérée comme exclusivement contraignante pour l'entreprise. En effet, celle-ci peut rechercher dans son environnement une impulsion qui permettra de modifier la dynamique interne existante jugée trop passive. Dans ce cas, c'est le dirigeant lui-même qui cherche à "dynamiser", donc à bouleverser plus ou moins profondément, le système existant.

Il y a donc réellement **superposition de ces deux dynamiques**.

Il semble néanmoins que plus ces dynamiques sont puissantes, i.e. bouleversifiantes, et récurrentes, i.e. sans phases de récupération, plus le système est sensible et instable, et moins la cohérence interne du système a de chances d'être préservée.

## **II - L'EMERGENCE DE QUATRE SCENARIOS DE DEMARRAGE**

Les études de cas ancrées dans la durée ont été d'une grande utilité pour la compréhension de la dynamique du démarrage et des variables-clés constitutives du système de gestion de l'entreprise. Elles nous ont, en effet, permis de mettre en exergue les prégnances évolutives des cinq pôles du système de gestion de la petite entreprise en phase de démarrage.

Depuis le démarrage effectif des activités jusqu'au franchissement du cap, le dirigeant de l'entreprise connaît une multitude de problèmes d'intensité plus ou moins élevée qu'il s'agit de résoudre pour ne pas hypothéquer les efforts de pérennisation jusque là déployés. Aussi, après avoir montré, dans le développement précédent, la prégnance relative de chacun des pôles du système de gestion de l'entreprise jeune, il s'agit de comprendre désormais **comment les problèmes s'enchaînent dans le temps**. Se pose, en effet, la question de savoir quels sont les éléments déclencheurs de la transformation et de l'évolution du système de gestion.

Chaque histoire, chaque processus de création, comme chaque gestion d'entreprise, sont particuliers dans la mesure où, sur le plan de l'expérience professionnelle et personnelle du dirigeant, sur le plan de l'organisation mise en place, des activités développées, des ressources financières mises en jeu, de la pression environnementale, etc. , les données ne sont pas homogènes. De plus, tout événement peut être perçu différemment, des incidents de parcours sont susceptibles d'apparaître, des désillusions poindre, etc. ...

Autant de paramètres nous incitent à considérer chaque démarrage comme un cas d'espèce. Néanmoins, en tentant de rapprocher ces histoires singulières, nous avons relevé, **au-delà du caractère inéluctablement contingent, des processus de développement, sinon identiques, au moins comparables et parfois même semblables**.

Ces **réurrences** constatées tant dans la **nature des problèmes perçus**, dans leur mode de résolution, que dans leur **enchaînement** et la contamination des différents pôles du système de gestion, nous confortent dans l'idée qu'il existerait des

**scénarios<sup>11</sup> de démarrage.** Quatre scénarios ont été repérés sur la base des problèmes perçus et exposés par les dirigeants et sur les caractéristiques des cinq composantes du système de gestion : entrepreneur, ressources-financières, environnement, organisation, activités. Pour chaque scénario, les variables-clés du système de gestion seront exposées.

Il est bien évident que ces caractéristiques ne sont pas figées durant toute la durée du processus de démarrage ; elles évoluent d'une part parce que chaque élément suit sa propre dynamique, d'autre part parce que l'entreprise s'adapte aux conditions environnantes nouvelles et tente d'imposer des configurations favorables à son développement. Cependant, nous considérons que, malgré ces adaptations perpétuelles de et à chacune de ces composantes, des tendances majeures se pérennisent dans le temps<sup>12</sup>. Par exemple, un marché très concurrentiel peut difficilement être totalement inaccessible en l'espace de deux ou trois ans. Cela reste envisageable, mais néanmoins peu probable sur un laps de temps aussi court.

Nous avons choisi de **décomposer** les scénarios de démarrage en une **succession d'états** représentant le système de gestion de l'entreprise. A chaque fois que les problèmes ressentis par les dirigeants menacent la survie de l'entreprise et concernent un ou plusieurs pôles de ce système, nous l'avons schématisé, en caractère gras, par la lettre représentant la(les) variable(s)-clé(s) atteinte(s) : E = entrepreneur, RF = ressources financières, E = environnement, O = organisation, A = activités.

Ce découpage peut paraître arbitraire et artificiel dans la mesure où le processus de démarrage est un processus continu. Cela étant, par cette décomposition, nous essayons de relever les temps forts marquant le processus de développement. En effet, un processus est rarement linéaire : celui-ci peut être saccadé de périodes très intenses qui requièrent des décisions majeures. Dès lors, des changements de rythme peuvent être notés et des **moments critiques** repérés. Ce sont ces **instants cruciaux** que nous cherchons à faire apparaître dans ces différents scénarios de démarrage. **Chaque configuration nouvelle du système de gestion représentée témoigne de l'importance du problème pour la survie de l'entreprise.** Si celui-ci est résolu, le processus se poursuit ; s'il ne l'est pas, l'entreprise a de fortes probabilités de voir sa situation se dégrader rapidement voire de disparaître. **Cette technique de découpage nous paraît donc être un moyen de compréhension de la phase de démarrage, un facteur d'intelligibilité d'un processus complexe et dynamique.**

## II - 1 : Le scénario de démarrage incrémental

Le système de gestion de entreprise poursuivant un scénario de démarrage incrémental semble réunir les caractéristiques suivantes :

Entrepreneur : réactif-actif, technicien parfait mais commercialement déficient Ressources Financières : très faibles à la création Environnement : étroit, peu concurrentiel Organisation : embauche maîtrisée, recherche de cohésion
---

<sup>11</sup> Ou scénarii.

<sup>12</sup> D'autant plus que la période de temps étudiée est courte.

Deux entreprises sur les douze semblent suivre un processus de démarrage similaire. L'une se situe dans le secteur agro-alimentaire, l'autre dans la fabrication d'instruments médicaux et de précision (automatisme industriel). Les problèmes rencontrés par ces dirigeants sont, non seulement de même nature, d'impact comparable sur la gestion et le développement de leur entreprise, mais encore s'enchaînent de façon similaire.

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

Nous qualifions ce scénario de démarrage de **processus incrémental** dans la mesure où l'entreprise est gérée par une succession d'essais-erreurs. La quantité des problèmes rencontrés par ces deux entreprises est importante, certes, mais leur intensité est relativement peu élevée<sup>13</sup> (par rapport à celle des problèmes rencontrés dans le scénario chaotique par exemple), dans la mesure où les dirigeants réagissent très rapidement dès que les premières anomalies sont perçues. Cela leur confère une caractéristique particulière : nous les qualifions de "réactifs-actifs". Réactifs, car s'adaptant sans cesse, voire subissant parfois, les contre-temps dus à l'élaboration de leur procédé innovant, ils n'en demeurent pas moins très actifs dans la mesure où ils cherchent, par tous les moyens, à provoquer un emballement commercial en relançant périodiquement leurs clients et en se démenant pour en convaincre d'autres. Leur tâche n'est pas aisée car, bien que leurs marchés soient généralement peu concurrentiels, il n'en sont pas moins très étroits, ce qui ne facilite pas l'abondance de clients potentiels. Une solution passe donc par une activité de veille soutenue de façon à "coller" avec le maximum de précision aux besoins des clients, le développement maîtrisé de l'éventail d'activités, une organisation très performante en matière de savoir-faire et en développement progressif pour permettre un contrôle sur la circulation externe d'informations.

L'explication du nombre élevé de problèmes cruciaux identifiés pourrait être une résultante de cet incrémentalisme : en effet, en acceptant leur inexpérience dans la gestion d'entreprise et dans la prise de responsabilité, les dirigeants procèdent par petites touches. L'avantage de cette pratique se situe dans la flexibilité qu'elle imprime à l'entreprise ; l'inconvénient se manifeste dans le risque d'erreur dans le choix de la solution apportée, consécutif à une mauvaise approximation des différents éléments à la base du problème.

Nous vérifions, d'une entreprise à l'autre, les progressions suivantes.

Les néo-dirigeants tâtonnent et ont beaucoup de mal à trouver leur place sur le marché (problème de nature environnementale). Les ressources financières engagées dans la création ayant été sous-estimées, l'entreprise survit en accumulant les difficultés financières (pôle ressources financières). Cette difficulté à trouver des fonds suffisants accentue la nécessité de réalisations de prestations externes a vocation purement "alimentaire" mais indispensables à la survie de l'entreprise (pôle

---

<sup>13</sup> Même si la survie de l'entreprise est menacée.

activités). La mise au point des produits implique un investissement temporel et intellectuel qui nécessite l'embauche de personnel (pôle organisationnel). Cela permet au dirigeant de développer son projet et de le commercialiser (pôle environnemental) puis d'adapter le produit à l'évolution du marché (pôle activités).

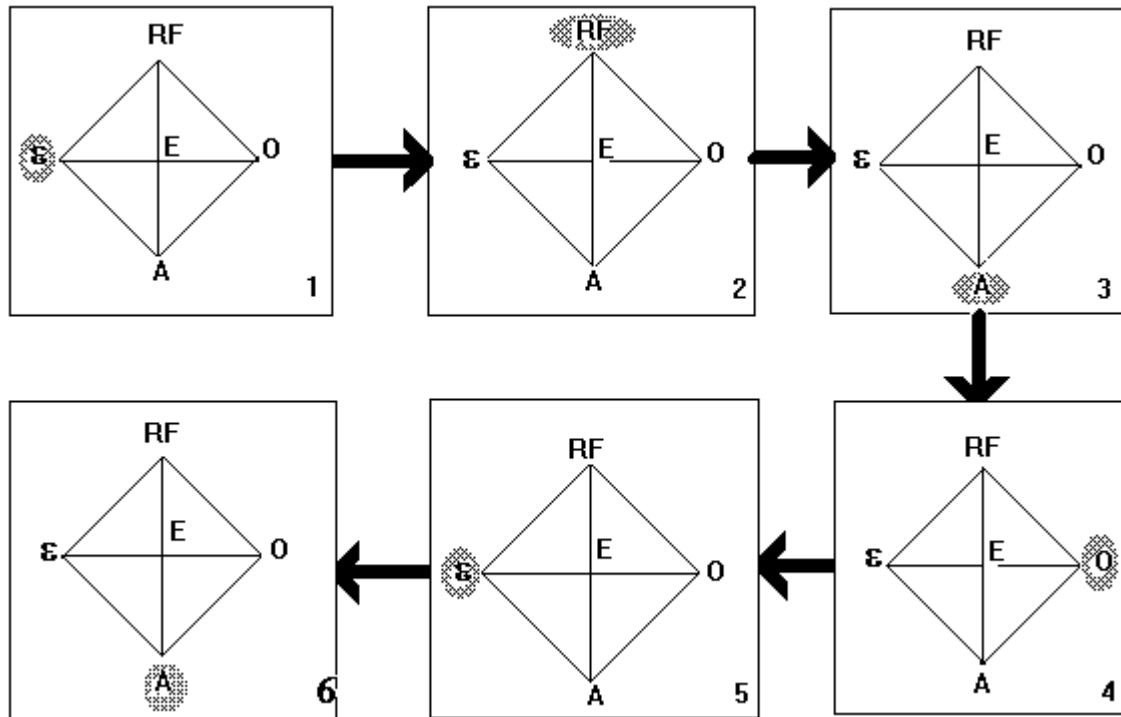


Figure 2 : Scénario de démarrage incrémental

## II - 2 : Le scénario de démarrage progressif

Trois entreprises sont chronologiquement confrontées à des problèmes liés à des choix d'activités et de positionnement concurrentiel. Le schéma de progression du processus de démarrage progressif est le suivant.

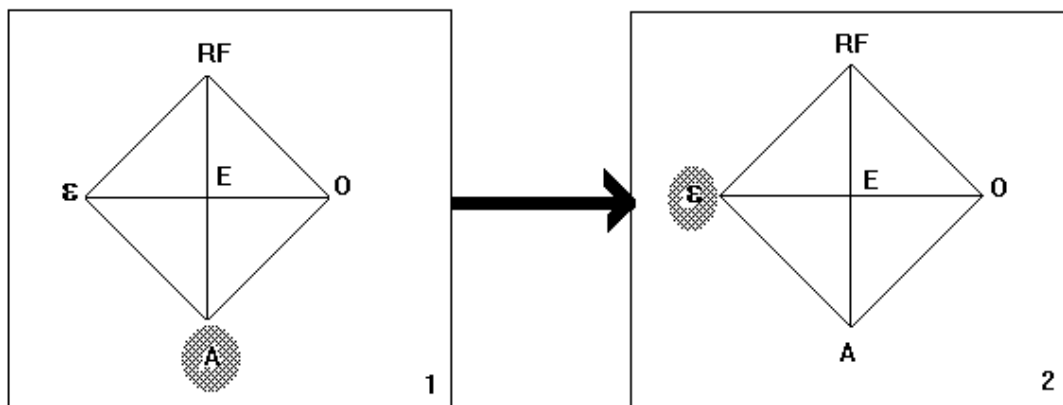


Figure 3 : Scénario de démarrage progressif

Deux des trois entreprises se situent dans le domaine médico-chirurgical (orthèse-prothèse), l'autre est issue du milieu de la transformation de fruits et légumes. Malgré ces différences, nous avons constaté des similitudes au niveau des variables-clés composant le système de gestion de l'entreprise :

Entrepreneur : proactif-contraint  
 Ressources Financières : faibles, mais le dirigeant en est conscient dès la création  
 Environnement : peu accessible  
 Organisation : peu développée  
 Activités: plurielle

Ces entreprises sont confrontées à peu de problèmes, comparativement aux autres cas étudiés. Cela peut s'expliquer par le fait que la création est parfaitement préparée, les dirigeants ont une forte expérience professionnelle de leur métier et de la gestion d'entreprise. Dès lors, les décisions sont prises dans la sérénité, les entrepreneurs ne se précipitent pas à la moindre manifestation jugée "anormale". Il réfléchissent aux conséquences de leurs actes ; mais cette prudence inhibe quelque peu leur proactivité dans la mesure où, généralement, ils agissent parce que contraints par un événement qui pourrait avoir des effets néfastes sur le devenir de leur affaire.

Ainsi, l'entreprise est gérée sans fioritures et sans excès, avec peu de moyens au départ, mais avec des bénéfices sans cesse réinvestis. Cette faculté à gérer l'entreprise **sans connaître véritablement de problèmes financiers cruciaux**, alors que les fonds engagés à la création ne sont pas très importants, peut s'expliquer par le fait que les dirigeants ont, dès le départ, **intégré** cette donnée dans leur gestion. En étant parfaitement **conscients de leur faible capital de départ**, ils ont tout fait pour ne pas alourdir leurs besoins financiers en évitant toute dépense non absolument nécessaire.

L'entreprise démarre donc **progressivement** : tous les savoir-faire ne sont pas exploités dès l'installation pour ne pas risquer d'aggraver la situation instable.

Aucun problème financier crucial n'apparaît donc dans le développement initial de ces entreprises. Lorsque les bases sont plus solides et que les moyens financiers à



disposition le leur permettent, l'entreprise monte en compétitivité en élargissant sa gamme d'activités, en embauchant et en essayant de conquérir de nouveaux marchés. Si l'on nous permet la comparaison suivante, ce scénario donne l'image d'une entreprise que l'on traiterait à dose homéopathique avec une dilution toujours plus faible de façon à accroître l'efficacité de la thérapeutique et immuniser l'entreprise contre tout virus trop dévastateur.

Gérée sereinement, l'entreprise traverse rapidement cette phase. En effet, ce scénario progressif se déroule assez rapidement : le cap du démarrage est franchi au maximum deux ans après la création. La relative sérénité de ce processus ne se retrouve absolument pas dans le scénario suivant.

### **II - 3 : Le scénario de démarrage chaotique**

Trois entreprises, deux dans l'agro-alimentaire et une dans la fabrication d'instruments médicaux (prothèse-dentaire) sont confrontées à des problèmes de toutes natures, très rapprochés dans le temps, très intenses et aux ramifications multiples. Les symptômes repérés sont d'une extrême complexité. Pour chacun de ces cas, il est très difficile, voire impossible de repérer un quelconque instant de calme dans la conduite de l'entreprise.

Le système de gestion paraît continuellement soumis à des pressions intenses et on ne sait pas par quel miracle l'entreprise survit. Tous les pôles sont en perpétuelle effervescence.

Les composantes-clés du système de gestion présentent les caractéristiques suivantes :

Entrepreneur : réactif-passif, forte personnalité remplie de contradictions
Ressources financières : quasi-inexistantes à la création
Environnement : large et concurrentiel
Organisation : succession d'embauches et de licenciements
Activités : unique

Le schéma d'évolution du système de gestion au cours de la période nous paraît donc être le suivant :

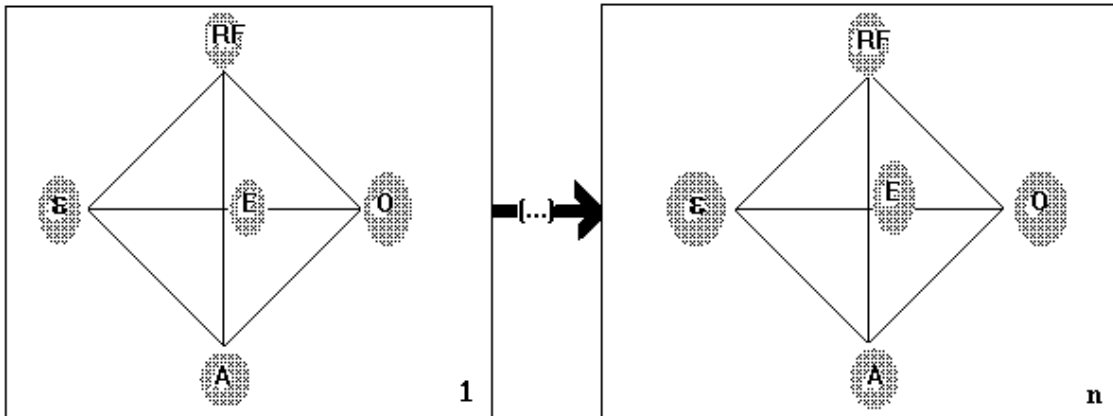


Figure 4 : Scénario de démarrage chaotique

Le seul élément qui paraît intact, et qui nous semble être l'ancre qui permet à ces entreprises de ne pas se fracasser contre les récifs qui encerclent ces trois processus de démarrage, est le savoir-faire apprécié par les différents partenaires malgré quelques difficultés relationnelles évidentes. En effet, la synergie négative engendrée par des problèmes récurrents et très intenses semble, jusqu'à présent, compensée par un couple métier-mission favorisant la reconnaissance professionnelle.

Ces entreprises ont entre deux et quatre ans et ne semblent pas être sorties du démarrage, même si la plus ancienne nous paraît la plus apte à franchir rapidement le pas.

Il semble que ces scénarios de démarrage sont autant saccadés par des difficultés majeures du fait de l'inaptitude chronique du dirigeant à analyser froidement la situation.

La gestion de l'entreprise nous paraît être le reflet parfait de la personnalité des dirigeants: très diffus, contradictoires dans leurs actes et dans leurs propos, instables, ces entrepreneurs transfèrent cette énergie mal maîtrisée à leur entreprise qui devient incontrôlable. Les autres composantes du système de gestion n'ont rien de très favorable au bon déroulement d'un démarrage : des ressources financières insuffisantes, un environnement accessible et concurrentiel, une activité unique, ... Cela étant, il semble que la prégnance la plus forte provienne du dirigeant lui-même qui imprime au système de gestion une configuration défavorable.

Le scénario de démarrage chaotique est donc particulièrement âpre, et les dirigeants en sont d'autant plus méritants d'y résister. Pour autant, aucune de ces trois entreprises n'a, selon nous, passé le cap du démarrage. Leur situation semblerait s'améliorer, mais est-ce là une nouvelle éclaircie avant l'orage, ou les premières lueurs présupposant la fin du tunnel ? Les événements sont plus dociles dans le scénario suivant.

## II - 4 : Le scénario de démarrage planifié

Quatre dirigeants fabriquant des instruments médicaux et de précision (un dans l'orthèse-prothèse, un dans l'usinage de prothèses implantables, un dans la prothèse-dentaire, un dans l'automatisme industriel) ont été confrontés, depuis la création de leur affaire, à des problèmes ayant trait à une recherche de clientèle puis de personnel liée à un développement assez rapide de leur entreprise. Ces entreprises se singularisent par des composantes-clés du système de gestion ayant les caractéristiques suivantes :

Entrepreneur : proactif délibéré, compétences commerciales évidentes
Ressources Financières : considérables à la création
Environnement : forte légitimité
Organisation : en développement, culture d'entreprise
Activités : forte cohésion du couple métier-mission

Ces dirigeants sont les seuls de notre enquête à avoir préparé financièrement leur création. Leur situation personnelle leur permettant de ne pas se précipiter, les entrepreneurs ont patienté afin de se lancer dans des conditions qu'ils estimaient être favorables. Outre l'aspect financier envisagé avec précision, ces dirigeants ont démarré leur affaire en étant préalablement certain de l'existence de débouchés potentiels : ils ont choisi leur lieu d'installation en fonction de la clientèle potentiellement intéressée par leur activité ; ils avaient également l'assurance d'au moins un contrat suffisamment important pour leur assurer une entrée sur le marché relativement stable.

Cela étant, aucune de ces entreprises n'étant sous-traitante d'un client ou installée sur une niche commerciale qui leur permettrait d'attendre les premiers contacts, les quatre entreprises ont été rapidement confrontées à des problèmes de recherche de clientèle.

Si ces difficultés de positionnement sur le marché et de reconnaissance ont été aiguës, en ce sens où la signature de contrats était essentielle à la survie de l'entreprise, elles n'en ont pas pour autant été lancinantes, dans la mesure où les dirigeants possèdent une très forte capacité de conviction et un grand savoir-faire commercial. Cette faculté à trouver des clients, même lorsque l'activité générale est défavorable, témoigne de cette aptitude à toujours aller de l'avant, à satisfaire la clientèle et lui apporter un service non prévu à la signature du contrat.

Ces entreprises se différencient des autres dans la mesure où elles revendiquent une très forte légitimité : leur savoir-faire et la qualité de leur service sont des facteurs de compétitivité qui les rendent très appréciées de leurs partenaires amont et aval. Leur proactivité les incite à être très attentifs aux évolutions de leur métier et de leur clientèle respectifs, ce qui leur permet de satisfaire leur interlocuteur avant que celui-ci ait formulé ses exigences. Dans ces conditions, les problèmes liés à la constitution d'une clientèle ont été rapidement résolus<sup>14</sup>, et aux difficultés environnementales ont succédé celles liés à la recherche de personnel compétent. Ces quatre entreprises se situent sur des domaines d'activité technique. Dès lors, il s'agit de trouver le personnel compétent mais aussi capable de se fondre dans une équipe qui attache une très grande importance à l'aspect commercial de son travail et se plaît à partager certaines valeurs communes.

---

<sup>14</sup> Même si ces dirigeants sont toujours en train de trouver de nouveaux partenaires.

Autant de paramètres ne sont pas aisés à concilier et les embauches ont nécessité beaucoup d'engagement de la part du dirigeant.

Pour les deux entreprises les plus jeunes ces problèmes ne sont pas réglés, ce qui paralyse quelque peu leur développement, et pourrait même l'entraver si des solutions ne sont pas trouvées.

Le schéma de progression du scénario planifié est donc le suivant :

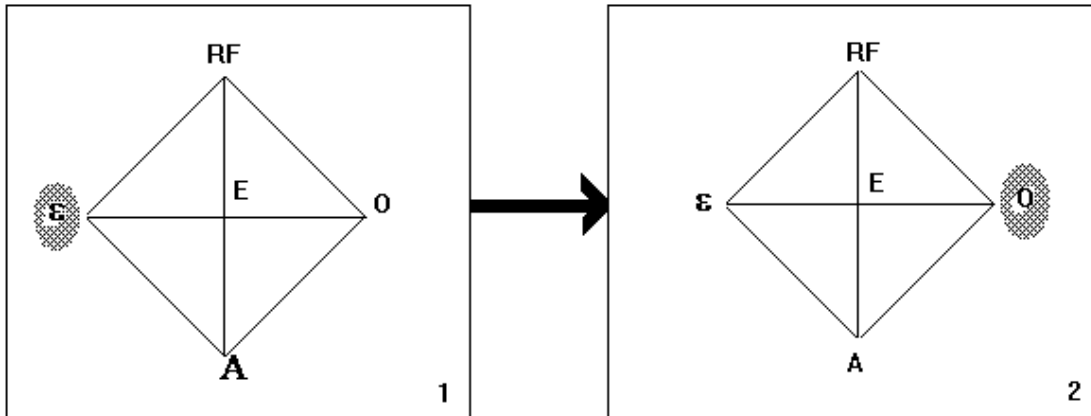


Figure 5 : Scénario de démarrage planifié

L'exposé de ces différents scénarios nous permet de comprendre le déroulement du processus de démarrage pour chacun des cas étudiés, à partir des problèmes évoqués par les dirigeants et des caractéristiques internes et externes dans lesquelles évoluent leurs entreprises. Ces quatre types de progressions montrent que certaines entreprises semblent suivre le même cheminement alors que leurs activités ne sont pas semblables : **le métier ne semble donc pas être un facteur significatif d'appartenance à tel ou tel processus de développement.** Cette opposition de style sous permet de dresser la matrice suivante, caractérisant l'intensité des problèmes en fonction de leur accumulation:

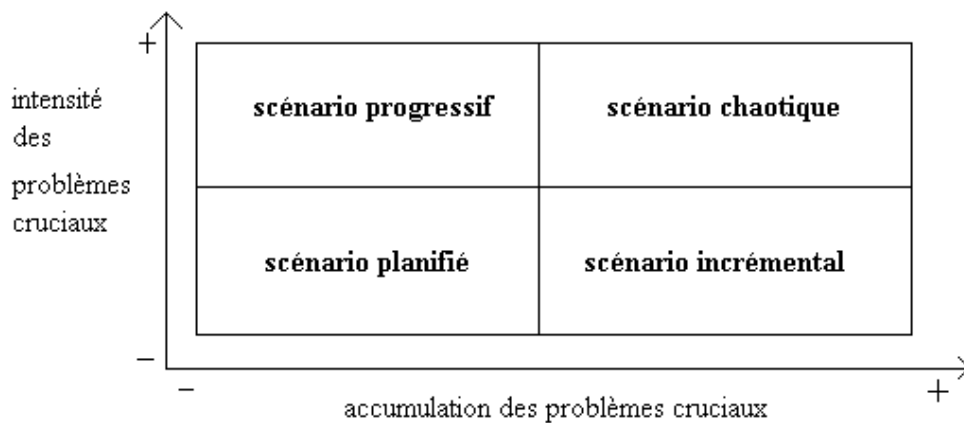


Figure 6 : Intensité et accumulation de problèmes cruciaux

Nous avons, en effet, montré que selon le type de scénario de démarrage le nombre des problèmes variait de même que leur **intensité**. Par exemple, le choix initial, dans le scénario progressif, entre deux activités est autrement plus préoccupant pour l'avenir immédiat de l'entreprise que le recrutement d'un employé dans le scénario incrémental.

En outre, cette matrice montre que **l'intensité des problèmes n'est pas forcément corrélée au nombre de difficultés rencontrées** : ainsi les dirigeants du scénario incrémental connaissent une multitude de problèmes sans que, pour autant, leur crucialité soit extrême.

## Conclusion

L'évolution du système de gestion au cours du processus nous a conduit à comprendre et à expliciter le déroulement de la phase en raisonnant sur les problèmes cruciaux perçus et décrits par les entrepreneurs comme étant susceptibles de remettre en cause la survie de leur entreprise. Cette analyse en terme d'enchaînement des difficultés au cours de la période nous a permis de repérer quatre types de scénarios de démarrage. Chaque scénario se fonde sur des caractéristiques spécifiques de chacun des pôles du système de gestion. Ils montrent que des moments critiques peuvent donc être mis en exergue : ceux-ci témoignent d'une modification plus ou moins rapide et plus ou moins intense du système.

Ces scénarios permettent aux futurs dirigeants de PE et aux entrepreneurs actuellement en phase de démarrage de se situer au cours du processus, de se poser les bonnes questions quant à la confrontation éventuelle à des problèmes identifiés et aux décisions potentiellement envisageables pour anticiper et/ou contourner les difficultés annoncées.

En outre, la construction du système pentapolaire contribue à spécifier la phase de démarrage par rapport aux étapes de développement antérieures et postérieures :

- en phase création, l'entreprise n'existe que dans l'esprit de l'individu potentiellement futur dirigeant ; dès lors, nous pensons que même si, dans le meilleur des cas, l'entrepreneur peut avoir connaissance de ces cinq variables, il ne peut réellement en constater les interconnexions. Ce n'est que dans la phase de démarrage que le système se met en place, se régénère, et permet à l'entreprise d'exister et de se développer dans le temps.

- dans les phases postérieures au démarrage, rien ne nous permet d'affirmer que le système élaboré n'est pas caduque. En effet, il est fort probable, et nous l'avons constaté en fin de démarrage sur les entreprises participant à notre enquête, que le poids de certains pôles du système tend à s'amoinrir ou au contraire gagner en prégnance sur le reste du système. Ainsi, le poids relatif de l'organisation s'accroît non seulement du fait d'une culture d'entreprise en voie de constitution mais aussi d'une quête d'autonomie des membres de cette organisation. En revanche, les ressources financières, quoique toujours présentes quel que soit l'âge de l'entreprise,

pourraient voir leur poids relatif diminuer en raison d'une maîtrise plus ferme des ressources et des dépenses.

L'entreprise ne survit au démarrage que dans la mesure où le dirigeant est persuadé de l'existence de ce système finalisé et l'applique dans la gestion de son entreprise : on parle de conscience stratégique. Dès lors, nous considérons que l'atteinte du seuil de rentabilité n'est pas un indicateur exclusif de franchissement du cap du démarrage. Outre, la conscience stratégique, l'amorce d'un transfert en faveur de l'organisation témoigne du fait que le dirigeant consacre davantage de temps à des décisions stratégiques pour déléguer le reste à ses employés.

C'est la satisfaction à l'ensemble de ces indicateurs qui permet, selon nous, de positionner l'entreprise dans la phase de démarrage ou dans l'étape suivante de développement.

Enfin, cette recherche se fonde sur une démarche méthodologique de type qualitatif. Le nombre et le choix des activités permet de restreindre la validité de notre réflexion. Aussi, même si nous trouvons des entreprises des différents secteurs d'activité dans chacun de nos quatre scénarios, ce qui tend à nous montrer que la nature de l'activité n'a pas ici une importance fondamentale, nous émettons néanmoins des réserves quant à la transférabilité de nos propos dans d'autres secteurs d'activités.

D'autres études complémentaires pourront être menées pour élargir ces résultats.

## Bibliographie

**ALBERT Philippe, FAYOLLE Alain, MARION Stéphane**: "L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises", Revue Française de Gestion, n°101, novembre-décembre 1994, p. 100-112.

**ANCE** : "Dossiers pour la création d'entreprise", ANCE Techniplus, 1994, p. 12.

**ARCHER André** : "Un diagnostic de pré-démarrage pour les PME et les PE", Revue Internationale PME, vol 3 n° 3-4, p. 389-409.

**BHAVE Maresh**: "A process model of entrepreneurial creation", Journal of Business Venturing, vol 9 n° 3, mai 1994, p. 223-242.

**BIRLEY Sue , WESTHEAD Paul** : "A comparison of new firms in "assisted" and "non assisted" areas in Great Britain", Entrepreneurship and Regional Development, vol 4 n° 4, octobre-décembre 1992, p. 299-338.

**BOUCHIKHI Hamid** : "Structuration des organisations ; concepts constructivistes et études de cas", *Economica*, 1990.

**BRECHET Jean-Pierre** : "Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n° 99, juin-juillet-août 1994, p. 5-14.

**BRUYAT Christian** : "Création d'entreprises : contributions épistémologiques et modélisation", Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble, 1993.

**BRUYAT Christian, HUMBLLOT Thierry** : "L'appui à la création d'entreprise (Rhône-Alpes 1989)", SAFIR, 1990.

**CALLIES Jean-Marie** : "Création d'entreprises et création d'emplois", *Problèmes Economiques*, n° 2135, juillet 1989, p 10-14.

**CAPIEZ Alain** : "Conditions et modalités d'émergence des TPE et PE ; l'exemple du Maine et Loire (France)", *Revue Internationale PME*, vol 1 n° 2, 1988, p. 127-155.

**CEPME** : "Les causes de défaillances des entreprises industrielles", *Les Etudes du CEPME*, 1986, 23 pages.

**COOPER Arnold** : "The entrepreneurship - small business interface", in "Encyclopedia of Entrepreneurship", Calvin A. Kent, Donald L. Sexton, Karl H. Vesper, (Eds), Prentice Hall, 1982, p. 193-208.

**COOPER Arnold, DUNKELBERG William C.** : "Entrepreneurial research : old questions, new answers and methodological issues", *American Journal of Small Business*, vol 11 n° 3, hiver 1987, p. 11-22.

**DE LA VILLE Valérie** : "Autonomie et apprentissage stratégique : facteurs d'émergence de la jeune entreprise", CREGE, Bordeaux IAE, Travaux de Recherche n° I 9306, 1993, 26 pages.

**DUPUY Y. , MARMUSE C. , KALIKA M. , TRAHAND J.** : "Les systèmes de gestion", Vuibert Gestion, Paris, 1989.

**ELAN** : "Comment améliorer la performance des jeunes entreprises", Rapport de synthèse, Premier colloque national des pépinières d'entreprises et de centres d'entreprises et d'innovation, 22 Novembre 1990, Groupe ESC Lyon.

**FOURCADE Colette** : "Développer les petites entreprises", *ORCES*, cahier n°1, mars 1988, p. 39-61.

**FOURCADE Colette** : "Petite entreprise et développement local", (sous la direction de), ESKA, Paris 1991.

**GARTNER William B.** : "What are we talking when we talk about entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol 5 n° 1, janvier 1990, p. 15-28.

**GARTNER William B. , STARR Jennifer A.** : "The nature of entrepreneurial work", in "Entrepreneurship research : global perspectives", Sue Birley, Ian MacMillan, (Eds), North Holland, 1993, p. 35-70.

**GIBB Allan A.** : "Can academe achieve quality in small firms policy research", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 4 n° 2, 1992, p. 127-144.

**GIBB Allan A. , DAVIES Les** : "Strategic awareness personal commitment and the process of planning in the small business", *Journal of Management Studies*, vol 22 n° 6, novembre 1985, p. 597-632.

**G.R.E.P.M.E.** : "Les PME : bilan et perspectives", Pierre-André Julien (sous la direction de), Les Presses inter universitaires / *Economica*, 1994.

**JULIEN Pierre-André , MARCHESNAY Michel** : "La petite entreprise : principes d'économie et de gestion", Vuibert Gestion, Paris, 1988.

**LORRAIN Jean, DUSSAULT Louis** : "Les entrepreneurs en démarrage : profil psychologique et comportement de gestion", *PMO*, vol 2 n° 1, 1986, p. 26-38.

**MAHE de BOISLANDELLE Henry** : "PME en démarrage : du décideur au gestionnaire", *Enseignement et Gestion*, nouvelle série n°36, hiver 1985, p. 65-70.

**MARCHESNAY Michel** : "Management stratégique", Eyrolles, Paris, 1993.

**MASSACRIER Gérard , RIGAUD Guy** : "Le démarrage d'activités nouvelles: aléas et processus", *Revue Française de Gestion*, n° 45 , avril-mai-juin 1984, p. 5-18.

**NOBRE Thierry** : "La structuration des entreprises en phase de post-création/pré-développement. L'apport de l'intervention socio-économique. Cas d'expérimentation", thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Lyon, mars 1993.

**PAPIN Robert** : "Stratégie pour la création d'entreprise : création, reprise, développement", Dunod, cinquième édition, 1993.

**SAMMUT Sylvie** : "Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise", thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier, décembre 1995.

**SANDBERG W.R. , HOFER C.W.** : "Improving new venture performance : the role of strategy, industry, structure and the entrepreneur", Journal of Business Venturing, vol 2 n° 1, 1987, p. 5-28.

**SAPORTA Bertrand** : "La création d'entreprises : enjeux et perspectives", Revue Française de Gestion, novembre - décembre 1994, p.74-86.

**SENICOURT Patrick** : "La recherche en création d'entreprises : bilan et perspectives", Enseignement et Gestion, n° 34, été 1985, p. 87-96.

**SEXTON Doanld L. , SMILOR Raymond W.** (Eds) : "The art and science of entrepreneurship", Ballanger Publishing Company, 1986.

**SMALBORNE David** : "Success and failure in business start-up", International Small Business Journal, vol 8 n° 2, janvier-mars 1990, p. 34-47.

**STINCHCOMBE A.** : "Social structure and organizations", in James March (Ed) "Handbook of organizations", Chicago : Rand MacNally, 1965, p. 153-193.

**VESPER Karl H.**: "New venture strategies", Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1980.

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

**WOO Carolyn Y. , COOPER Arnold C. , NICHOLLS-NIXON Charlene , DUNKELBERG William C.** : "Adaptation by start-up firms", Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, 1991, p. 93-114.