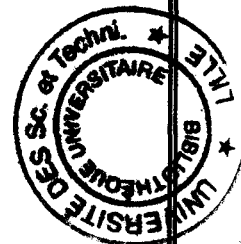


INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES DE LILLE

Université des Sciences et Technologies de Lille

**L'ENTREPRENEURIALITE
ET LA
CREATION D'ENTREPRISES**



Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion

Jean-Pierre VARLET

- Directeur de la Recherche :** Monsieur le Professeur **Jean-Pierre DEBOURSE**
Professeur des Universités
Directeur Général du Groupe ESC Lille
- Rapporteurs :**
- Monsieur le Professeur **Marcel CAPET**
Professeur Emérite à l'Université de Paris I
- Monsieur le Professeur **Jean-Jacques OBRECHT**
Professeur à l'Université Louis Pasteur de Strasbourg
- Suffragants :**
- Monsieur **Jean-Michel COULIER**
Commissaire à la Reconversion Industrielle du Nord
Pas-de-Calais
- Monsieur **Alain DEREUDDRE**
Président Directeur Général de Valeur et Finance
- Monsieur le Professeur **Pierre LOUART**
Professeur à l'Université de Lille I
- Monsieur le Professeur **Jean-Pierre RAMAN**
Professeur à l'Université de Lille I

- 1995 -

TOME 1

SOMMAIRE ¹

	pages
Introduction	1
Partie I : La demande d'entrepreneurialité	10
Sous partie I : Opportunités et création d'entreprises	11
Chapitre I : L'origine des opportunités	12
Chapitre II : Les opportunités et les firmes existantes	42
Sous-partie II : Des obstacles à la création d'entreprises	69
Chapitre III : Les barrières à l'entrée dans certains secteurs	70
Chapitre IV : L'exploitation des opportunités par des nouvelles entreprises	94
Chapitre V : L'entrée dans les différents secteurs	131
Partie II : L'offre d'entrepreneurialité	155
Sous-partie I : La création de la firme	157
Chapitre VI : L'entrepreneur	158
Chapitre VII : La nouvelle entreprise	206
Sous-partie II : L'environnement de l'entrepreneur	238
Chapitre VIII : Attitude entrepreneuriale et acquisition d'un rôle d'entrepreneur	239
Chapitre IX : Disponibilité et accessibilité des ressources et accès au marché	260

¹Une table des matières détaillée figure à la fin du volume III

Partie III : La création d'entreprises	296
Sous-partie I : Une approche systémique de la création d'entreprises	298
Chapitre X : Les finalités du système de la création d'entreprises	300
Chapitre XI : Le modèle de la création d'entreprises	334
Sous-partie II : L'action en faveur de la création d'entreprises	360
Chapitre XII : La justification et les conditions de l'action en faveur de la création d'entreprises	361
Chapitre XIII : L'environnement entrepreneurial	386
Chapitre XIV : Les programmes d'actions entrepreneuriales	413
Sous-partie III : La validation du modèle et la création d'entreprises dans le Nord-Pas-de-Calais	459
Chapitre XV : Du créateur potentiel à la nouvelle entreprise	460
Chapitre XVI : La création d'entreprises dans le Nord-Pas-de-Calais	491
Conclusion	524
Bibliographie	531

INTRODUCTION

I - ENTREPRENEUR ET ENTREPRENEURIALITE

Comment, au début du XVIIIème siècle, les notions d'entreprise et d'entrepreneur sont-elles devenues des concepts théoriques ? Hélène VERIN ¹ s'attache à étudier les significations et désignations de ces termes à travers tout un cheminement historique. Du treizième au seizième siècle, l'action de prendre "emprendre", c'est "éprouver sa valeur" ou se "rendre maître de" ou encore "manifester sa puissance". Aux dix-septième et dix-huitième siècles, les termes entreprendre, entreprise et entrepreneur sont utilisés dans le domaine de la guerre (*l'entrepreneur étant un chef de guerre*), dans le domaine de la justice et de la police (*l'entrepreneur est celui qui outrepassse ses droits*), dans le domaine politique (*entreprendre signifie alors former et réaliser un projet contre une personne ou un pouvoir*) et enfin dans le domaine économique. Dans ce dernier domaine, entreprise correspond à une résolution et à une action de mener à bien une affaire déterminée sur la base d'un accord préalable relatif notamment au prix ; est entrepreneur celui qui conduit "au hasard" une entreprise assez considérable et qui en assume les fonctions d'évaluation, de gestion et de direction.

De tout ceci nous pouvons tirer trois enseignements :

- Les champs communs aux différents domaines concernés caractérisent l'entreprise comme étant une action de prendre en charge une opération impliquant le risque, une démarche rationnelle, une stratégie et un intérêt. Ces différents éléments, nous le verrons, sont permanents.
- "*Entreprendre consiste fondamentalement à changer un ordre existant*" ² Cette affirmation très contemporaine trouve son origine dans les acceptions anciennes des domaines politique et judiciaire.
- Enfin, "*entrepreneur*" tel qu'il s'est façonné dans notre langue, "*est le mot français qui s'exporte le mieux actuellement dans le monde*"³ et ceci parce que les concepts d'entreprise et d'entrepreneurs sont propres à l'économie politique française.

"Au début du XVIIIè siècle, la notion d'entreprise devient un concept théorique lorsqu'elle est définie comme une forme d'intervention produite par/productrice de-un ordre ou une classe d'entrepreneurs. Elle se caractérise dans "*l'Essai sur la nature du commerce en général*", de R. CANTILLON, comme la classe de ceux qui vivent à l'incertain, c'est à dire qui doivent constamment réfléchir, user de raison. L'entrepreneur est l'homme rationnel par excellence, parce qu'il oeuvre dans une société marchande où tout se règle par la concurrence sur le marché, où il faut donc savoir mesurer le probable, où l'on ne peut décider que pour avoir délibéré, jugé. L'entrepreneur, un homme qui se trouve donc, à l'instar du philosophe, comme contraint d'entreprendre lui-même de se conduire" ⁴.

Depuis Richard CANTILLON, nombreux sont les auteurs à s'être intéressés au concept d'entrepreneur sauf les économistes néoclassiques qui n'ont pas considéré l'entrepreneur comme une entité humaine, mais l'ont plutôt traité d'une manière impersonnelle comme la firme elle-même:

¹ Hélène VERIN "*Entrepreneurs. Entreprise. Histoire d'une idée*" PUF 1982.

² Ph. Woot " Pour une doctrine de l'entreprise " Editions du Seuil - 1968

³ J. Barraux " Vous avez dit entreprendre " L'Entreprise Mars 1990 p. 5

⁴ H. VERIN op-cit p 12.

: "The theoretical firm is entrepreneur less - The Prince of Denmark has been expurged from the discussion of Halmet" ⁵; Il existe, selon LAZARSELD ⁶ une "littérature pratiquement inexhaustible" concernant l'entrepreneur. Cependant, les "définitions neuves de l'entrepreneur sont en nombre limité", mais "elles sont très datées : elles dépendent bien du rôle qu'on attend du nouvel entrepreneur face aux crises, aux reconversions du moment" et Lucette Le VAN-LEMESLE ⁷ appuie sa démonstration sur les cas de CANTILLON, de J.B. SAY et de l'ingénieur CHEYSSON.

Pour Jean-Baptiste SAY, dont la première édition du Traité d'Economie Politique date de 1803, l'entrepreneur est le personnage clef de tout accroissement de richesses, puisque c'est lui qui combine les facteurs de production. Et l'accroissement de richesses est au service du développement de la société et permettra l'instauration de la démocratie politique. D'autre part, c'est l'entrepreneur qui, agent de la révolution industrielle, permettra à la France de rattraper son retard par rapport à l'Angleterre. Dans ce contexte, l'objectif principal de l'entrepreneur pour SAY est d'accroître la production, la recherche du profit est annexe : "l'entrepreneur d'industrie est celui qui entend créer pour son compte, à son profit et à ses risques un produit quelconque. Pour ce faire, il doit savoir quel produit fabriquer et comment le fabriquer" ; on sent ici l'influence de la révolution industrielle anglaise : l'entrepreneur a un rôle charnière entre la science et la technique ⁸.

L'entrepreneur, selon SAY, doit également prévoir et estimer la rentabilité prévisionnelle de la production ; il doit également diriger les salariés, coordonner l'ensemble des moyens et contrôler. Enfin, il doit faire preuve de qualités : goût du risque, capacité de jugement, fermeté de caractère...

Notons également que SAY avait fait la distinction entre entrepreneur et capitaliste : "l'industrie, les capitaux et les agents naturels concourent chacun en ce qui les concerne à la production (...). Les éléments sont nécessaires à la création d'un produit, mais il n'est pas nécessaire qu'ils appartiennent à la même personne (...). Une personne industrielle peut prêter son industrie à celle qui ne possède qu'un capital et un fonds de terre, le possesseur d'un capital peut le prêter à une personne qui n'a qu'un fonds de terre et de l'industrie" L. Le VAN-LEMESLE suggère que la fréquence plus grande en France de la commandite peut être la raison de cette distinction chez SAY.

Vers 1880, la France est de nouveau en période de récession longue. Emile CHEYSSON, directeur des usines du Creusot de 1871 à 1874 avant de devenir professeur, dénonce les maux de la société industrielle, le paupérisme et les risques économiques et humains qu'il entraîne. Il appartient au chef d'entreprise de lutter contre ces maux. Trois aspects sont à retenir de la vision de CHEYSSON :

- L'entreprise doit faire du profit. Il faut que le taux de profit, comme celui de l'intérêt soit suffisamment élevé pour être attractif. Cette préoccupation se comprend à une époque où la France est l'un des plus gros exportateurs de capitaux.
- Le chef d'entreprise, s'il exerce un pouvoir économique, assume également une fonction sociale : "c'est à lui de lutter contre la maladie, l'infirmité, l'accident par une série d'institutions qui suivent l'ouvrier du berceau à la tombe ; il faut donner comme fondement à la postérité de l'entreprise le bien-être des ouvriers" écrit CHEYSSON.
- Il faut utiliser des méthodes de gestion rigoureuses et les travaux de CHEYSSON sont à l'origine de la recherche opérationnelle.

⁵ W.J. BAUMOL "Entrepreneurship in Economic Theory" American Economic Review. Papers and Proceedings May 1968.

⁶ Cité par D. MAC CLELLAND "The Achieving Society" Van Nostrand Princeton 1961.

⁷ Lucette LE VAN LEMESLE "L'éternel retour du nouvel entrepreneur" Revue Française de Gestion. sep-oct 1988 pp 134-140.

⁸ Le VAN LEMESLE op cité.

L. LE VAN-LEMESLE prend encore appui dans sa démonstration sur l'exemple de SCHUMPETER, dont la théorie de l'entrepreneur ne devient célèbre en France que lors de la grande dépression des années 30, avant de conclure : *"la réhabilitation récente de l'entrepreneur dans l'opinion publique ne surprend donc pas l'historien de la pensée économique. Il semble bien qu'elle soit plutôt un phénomène périodique. A chaque grande crise, à chaque besoin de renouvellement de l'appareil de production, on attend d'un type nouveau d'entrepreneur les solutions à trouver"* ⁹.

S'il est exact que l'activité d'entrepreneur a été valorisée dans les années quatre-vingt, avec notamment la publication de *"l'Esprit d'entreprise"* de Georges GILDER ¹⁰ et de l'ouvrage de Peter DRUCKER, *"les Entrepreneurs"* ¹¹, deux questions surviennent : l'une très immédiate, quel type nouveau d'entrepreneur ? ; l'autre, plus fondamentale, y-a-t-il véritablement un type nouveau d'entrepreneur ?.

Dans le contexte des mutations technologiques, industrielles, économiques et sociales en cours, *"l'entrepreneur new look de GILDER et de DRUCKER fait figure de sauveur; (...). Sur le plan technico-industriel, l'entrepreneur et la petite entreprise deviennent des espaces d'expérimentation de technologies nouvelles et jouent un rôle tampon entre la recherche scientifique et la production industrielle, pour créer de nouveaux produits marchands"*. ¹² La notion d'entrepreneur "new look" doit être fortement relativisée. D'abord, parce que la liaison entre production industrielle et recherche scientifique a déjà pu s'observer, par exemple avec Frédéric KUHLMANN venant enseigner la chimie à Lille, au milieu du XIXème siècle et créant une entreprise de colorants ¹³. Ensuite, parce que la description que fait GILDER de l'entrepreneur n'est pas nouvelle. Quant à l'entrepreneur de DRUCKER, il est défini par ce qu'il n'est pas : il n'est ni capitaliste, ni spéculateur, ni employeur... Comme chez SCHUMPETER, *"l'entrepreneur va chercher le changement, il sait agir sur lui et l'exploiter comme une opportunité"* ¹⁴.

Quel type nouveau d'entrepreneur ? il n'y a pas, chez les autres auteurs cités ci-dessus, de réponse à cette question. Il y a seulement la description d'une situation, valorisant le rôle que jouent les entrepreneurs, celle-ci accompagnée d'opinions dépassant le cadre de l'analyse économique : *"Ce sont les entrepreneurs qui connaissent les grandes lois du monde et les commandements de Dieu ; grâce à cela, ils entretiennent la vie de l'univers d'ici-bas "ou" ce sont les entrepreneurs avant tous autres, qui créent la richesse dont les politiciens font ensuite l'objet de leurs comédies et de leurs combats"* écrit GILDER ¹⁵.

Cette absence de type nouveau d'entrepreneur ne signifie pas pour autant qu'il ne faille pas conceptualiser à nouveau l'entrepreneur. Les perceptions du phénomène entrepreneurial ont pu amener les auteurs à privilégier tel ou tel aspect du concept d'entrepreneur. Celui que nous proposons est global et permanent.

L'entrepreneur est l'agent économique (*individu ou groupe d'individus*) qui assume les trois grandes catégories de fonctions nécessaires à la création d'une entreprise : élaborer une idée, mettre en oeuvre l'opportunité et diriger la nouvelle entreprise. Ces fonctions sont assumées de façon différente et cette différenciation est à l'origine d'une typologie d'entrepreneurs.

⁹ Op-cit p. 140.

¹⁰ FAYART 1985 Georges GILDER "L'esprit d'entreprise"

¹¹ L'Expansion-Hachette 1985. - Peter DRUCKER "Les Entrepreneurs".

¹² Sophie BOUTILLIER . Dimitri UZINIDIS "l'idéologie de l'entrepreneur" La Pensée. Septembre - Octobre 1987.

¹³ Emmanuel CHADEAU "L'économie du risque. Les Entrepreneurs 1850-1980" - Olivier ORBAN 1988.

¹⁴ Op-cit p. 53.

¹⁵ Op-cit pp 14-15.

Notre définition - qui sera bien évidemment largement développée - intègre de nombreux apports de la littérature consacrée à l'entrepreneur, "*to me the entrepreneur in each firm is the person on group of persons who has (or assumes) the task of determining the kind of business to be operated*"¹⁶. C'est bien à l'entrepreneur qu'il appartient, lorsqu'il élabore l'idée de nouvelle entreprise, de déterminer le type d'activité de celle-ci, comme l'avait écrit J.B. SAY. Mettant en oeuvre une opportunité, l'entrepreneur est créateur d'entreprise. A.S. DEWING vit dans l'entrepreneur quelqu'un qui transformait des idées en affaires véritables, s'appuyant sur le constat suivant : "*No business ever started it self*"¹⁷. Pour COLLINS et MOORE¹⁸ l'entrepreneur est "*l'innovateur qui a développé une affaire qui n'existait pas auparavant*". L'entrepreneur est un réalisateur "Cette fonction (d'entrepreneur) ne consiste pas essentiellement à inventer un objet ou à créer des conditions exploitées par l'entreprise, mais bien à aboutir à des réalisations"¹⁹. Notre conception de l'entrepreneur emprunte à l'entrepreneur "*new type*" de LEIBENSTEIN, qui assume les activités nécessaires pour créer ou gérer une entreprise dont tous les marchés ne sont pas bien établis ou clairement définis, et/ou les différents éléments de la fonction de production ne sont pas complètement connus; ce faisant, l'entrepreneur "*new type*" exerce une activité d'"input compléter"²⁰.

L'entrepreneur "*new type*" s'oppose à l'entrepreneur manager qui, selon LEIBENSTEIN, gère une entreprise bien établie, avec des marchés clairement définis. Cette distinction introduit la limitation de la durée de l'activité entrepreneuriale proprement dite dans la direction de la nouvelle entreprise. "*Etre entrepreneur n'est pas une profession ni surtout, en règle général un état durable*" écrivait SCHUMPETER²¹. A PAGANI envisage un autre aspect : "*si l'on fait coïncider la fonction entrepreneuriale avec la vie entière de l'entreprise (...) si l'on ne met pas en avant un résultat dont on déduira par le raisonnement, la présence d'une activité entrepreneuriale, alors on perd toute utilité à employer un tel instrument, dans la mesure où son application n'est plus discriminante en terme de modèle de conduite ou de résultats*".²².

Si être entrepreneur n'est pas un état durable, on peut s'interroger sur la durée et le devenir de l'entrepreneur. Selon la formule de LEIBENSTEIN, l'activité entrepreneuriale proprement dite cesse lorsque "*l'entreprise est bien établie, avec des marchés clairement définis*". Quant au devenir de l'entrepreneur, il s'inscrit dans la typologie que nous proposerons : artisan, chef de petite entreprise, entrepreneur-proprétaire, manager.

Dans certains cas, "*on peut comparer l'existence du grand entrepreneur à l'Apis mellifera mâle : il accomplit l'acte de procréation au prix de sa propre existence*" écrit GALBRAITH d'une manière imagée. En effet, le processus de croissance contraint à spécialiser les fonctions et les connaissances et, "*ce que l'entrepreneur avait créé, seul un groupe d'hommes disposant en commun d'informations spécialisées pouvait finalement le faire fonctionner*"²³.

¹⁶ G. HEBERTON EVANS, JUN "A Century of entrepreneurship in the United States" in "The Entrepreneur" Research Center in Entrepreneurial History Harvard University 1957.

¹⁷ Cité par Michael PALMER "The application of Psychological Testing to Entrepreneurial Potential" California Management Review Vol n° 13 n° 3 19 + 71 pp 32-38.

¹⁸ COLLINS & MORRE "The Entreprising man" MSU Business studies 1964 - Michigan State University.

¹⁹ SCHUMPETER "Capitalisme, Socialisme et démocratie" PAYOT 1969.

²⁰ Harvey LEIBENSTEIN "Entrepreneurship and Development" American Economic Review. May 1968 pp 72-83).

²¹ J. SCHUPETER "Théorie de l'évolution économique" DALLOZ 1935 p 112).

²² Cité par P.M. ROMANI in "Traité d'Economie Industrielle" Economica 1988 p 90.

²³ J.K. GALBRAITH "Le Nouvel état industriel" GALLIMARD 1967 pp 98-99.

L'entrepreneuriabilité désigne le fait de devenir entrepreneur par la création d'entreprise, traduisant l'un des sens que l'on peut donner à "entrepreneurship" ²⁴. Deux notions voisines de l'entrepreneuriabilité stricto sensu ainsi définie doivent être signalées :

- L'entrepreneuriabilité interne, se manifestant lorsqu'un individu est responsable du lancement, dans une firme existante, d'un nouveau produit ou d'une nouvelle activité.
- L'entrepreneuriabilité institutionnelle se manifeste lorsqu'un individu (ou groupe d'individus) est à l'origine d'une nouvelles institution (*université, institut de recherche, agence gouvernementale ou d'une collectivité territoriale, service public, mouvement social...*).

II - LA CREATION D'ENTREPRISES

"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, aussi bien à l'étranger qu'en France. Ceci résulte du fait que ce thème ne trouve pas vraiment sa place dans l'une ou l'autre des divisions classiques de la gestion, mais aussi de l'idée que la gestion est l'affaire de grandes entreprises, la création est un épiphénomène sans importance". Ce constat de LISTER VICKERY ²⁵, en 1984, était complété par le fait que *"depuis peu d'années, les études sur la création entreprises se sont multipliées, mais la recherche n'y trouve pas toujours son compte"*. On peut prolonger ce constat et observer, qu'effectivement, le nombre d'études postérieures à 1984 est relativement important et celles-ci seront utilisées dans notre travail.

L'intérêt manifesté pour la création d'entreprises est compréhensible : d'une part, certains ont pu la considérer comme la solution aux problèmes posés par la crise économique, notamment celui de l'emploi, et c'est ce qui explique la *"réhabilitation de l'entrepreneur"* qu'évoquait L. LE VAN LEMESLE ; d'autre part, c'est un phénomène quantitativement important, avec plus de 200 000 créations, en France, par an, à la fin des années 1980.

Ce qui peut expliquer les difficultés de la recherche, c'est le caractère complexe du domaine de la création d'entreprises. D'une manière générale, le phénomène de la création (*notamment artistique*) met aux prises l'homme et son milieu, l'homme et son oeuvre et enfin, l'homme et lui-même. Plus particulièrement, la création d'entreprises se situe au confluent de ces trois dimensions : un parcours individuel (*Pourquoi un individu devient-il entrepreneur ? Quelles sont ses motivations ?...*) ; la décision de création prise dans un certain environnement (*dans ses aspects économique et sociologique*) et enfin, la nouvelle entreprise qui doit avoir une stratégie, constituer des ressources, être-gérée... parfois dans des conditions difficiles de relation entre le créateur et son oeuvre.

Rassembler et synthétiser ces trois aspects permettra d'aboutir à une **explication globale du phénomène de la création d'entreprise**. Cette explication s'appuie d'abord sur une analyse en

²⁴ Octave GELINIER et André GAULTIER, dans leur note sémantique (in *"L'avenir des entreprises personnelles et familiales"* Editions Hommes et Techniques 1974 p 28) avaient proposé l'utilisation de l'adjectif "entrepreneurial" et pensaient qu'il était prématuré de faire dériver de ce nouveau concept la variante "entrepreneuriabilité". Nous pensons au contraire que ce terme traduit mieux le terme anglais "entrepreneurship" qu'"esprit d'entreprise" ou "initiative privée" (Dictionnaire des Affaires - DELMAS HARRAP) - "Entrepreneurship" se définit comme étant l'acte de création d'une nouvelle compagnie qui n'existait pas auparavant" (*Technical Entrepreneurship : a symposium* "Center for Venture Management 1972). Par ailleurs, le suffixe "ship" indiquant l'état, la qualité, nous proposons qu'"entrepreneuriat" désigne la qualité d'entrepreneur, autre sens "d'entrepreneurship".

²⁵ Lister VICKERY "Recherche et création d'entreprise" in "Entreprendre et innover" Colloque du 4 décembre 1984. Cahiers de la FNEGE p 17.

termes d'offre et de demande d'entrepreneuralité. La demande d'entrepreneuralité est constituée par l'ensemble des "*déficiences du marché*"²⁶ que l'entrepreneur peut combler.

Il ne peut y avoir création d'entreprise que si l'offre de la nouvelle entreprise - offre nouvelle, supplémentaire - parvient à révéler une demande, permettant à l'entreprise de rentabiliser son exploitation et d'assurer également sa pérennité. Mais il ne peut y avoir création d'entreprise que si des individus décident de devenir entrepreneurs et ceci constitue l'offre d'entrepreneuralité.

Avons-nous totalement expliqué la création d'entreprise par la rencontre d'une offre et d'une demande d'entrepreneuralité ? Non, parce que cette vision est statique et micro-économique : nous montrons seulement comment se créent les entreprises et les éléments qui interviennent sur des décisions individuelles.

Il est donc nécessaire de recourir à l'approche systématique afin d'étudier les finalités et de modéliser le système de la création d'entreprises et de prendre en compte toute la dynamique de ce système, dans toute sa complexité et intégrant ses aspects économiques, sociologiques et psychologiques.

Les apports de l'approche systématique permettent de traiter de l'action en faveur de la création d'entreprises, question qui préoccupe tout à fait légitimement les responsables politiques et économiques à différents niveaux.

Le second intérêt de notre travail est à destination des entrepreneurs :

- 1 - Il faut, à la fois, dénoncer le "mythe de l'entrepreneur", qui n'est pas explicatif et se veut élitiste, et, d'autre part éviter de banaliser l'acte de création d'entreprise. Il y a une voie médiane et juste : la création d'une entreprise n'est pas facile, certes, mais elle est possible, sous certaines conditions.
- 2 - Il faut qu'il y ait, et c'est une évidence, adéquation entre l'offre de la nouvelle entreprise et la demande potentielle. A priori, il n'y a pas de mauvaise idée de nouvelle entreprise ; il y a des couples produits marchés qui demandent à être précisés, limités, réduits, ou au contraire élargis afin de respecter l'exigence d'adéquation. Notre présentation de l'exploitation d'opportunités par de nouvelles entreprises est également une méthode de recherche d'idées et/ou une démarche de validation d'idée utile à l'entrepreneur.
- 3 - La démarche de création est davantage visible pour les candidats entrepreneurs et cela de trois points de vue :
 - * L'élaboration du projet doit concilier bon sens et méthode, se dérouler sous le signe de l'efficacité sereine et éliminer les turbulences du "*parcours du combattant*" du créateur d'entreprise, expression trop souvent employée.
 - * La typologie des entrepreneurs permet à la fois de rassurer sur les choix individuels, mais insiste sur la cohérence nécessaire entre l'homme, le projet et les buts assignés à la nouvelle entreprise.
 - * "*Etre entrepreneur n'est pas un état durable*" a écrit SCHUMPETER pour les raisons évoquées plus haut. Mais c'est également parce que de jeunes entreprises disparaissent. Concernant la pérennité des nouvelles entreprises, trois observations s'imposent :
 - Le seul risque qui ne peut être éliminé par l'entrepreneur est l'absence de concrétisation de la demande potentielle, celle-ci ne pouvant se révéler que face à une

²⁶ LEIBENSTEIN op-cit.

offre réelle. Or, le candidat entrepreneur ne dispose que d'indicateurs pour se forger une conviction.

- La rigueur et la discipline dans l'élaboration du plan d'entreprise permettent l'exercice d'un contrôle lorsque celle-ci est créée. S'il y a un écart négatif entre les objectifs et les résultats, et après diagnostic, l'entrepreneur peut décider, en toute connaissance de cause, la poursuite ou la cessation de l'activité.
- Cette maîtrise dans l'élaboration et la conduite d'un projet, cette capacité d'analyse dans des facteurs de non concrétisation d'une demande potentielle (*conjoncture économique, situation politique...*) pouvant amener à la cessation d'activité, sont des éléments très appréciés par des firmes existantes voulant recruter des entrepreneurs internes.

Enfin, le troisième intérêt de notre travail concerne la gestion de la nouvelle entreprise. *"Historiquement, la science de la gestion s'est naturellement penchée en priorité sur les règles de fonctionnement des entreprises existantes. En outre, elles ont porté leurs investigations de préférence vers les plus grandes d'entre elles, car elles sont économiquement les plus significatives, et culturellement les plus réceptives aux conclusions des chercheurs et des consultants"* ²⁷. Or, deux remarques peuvent être faites :

- Il y a une application spécifique des techniques de gestion au cas de l'entreprise en création, notamment au niveau du marketing (*particularités des études de marché, contraintes de commercialisation...*) et au niveau de la gestion financière (*montage du plan de financement, choix des moyens de financement...*). La réflexion est fructueuse pour la résolution des problèmes se posant à la petite entreprise.
- *"Dans la période de création et de premier développement d'une entreprise, les problèmes de son existence apparaissent en quelque sorte à l'état naif, avec une vivacité de couleurs et de contours qu'il perdront fatalement par la suite"* constatait Jacques de FOUCHIER ²⁸ qui ajoutait : *"a propos des problèmes propres aux entreprises naissantes des leçons utiles doivent donc pouvoir être tirées quant aux problèmes permanents des entreprises d'âge mûr"*. La leçon la plus transposable concerne la primauté absolue des facteurs humains sur tous les autres. La phase de création fait également bien percevoir l'utilité réelle d'un Conseil d'Administration et la résolution des problèmes d'organisation de la jeune entreprise de croissance peut être également très profitable pour l'entreprise plus âgée.

III - LA PRATIQUE DE RECHERCHE

Les caractéristiques spécifiques de la recherche en gestion ont été rassemblées et débattues dans des articles et rapports ²⁹; Nous ne reviendrons pas sur les finalités de notre recherche (à la fois *"positiviste"* dans sa volonté d'expliquer le phénomène de la création d'entreprise, et *"prescriptive"* par la proposition de moyens d'action), ni sur la complexité du phénomène de la création d'entreprises (*nécessitant le recours à d'autres disciplines*) ni sur la conceptualisation de l'entrepreneur, mais nous devons préciser la relation au terrain dans nos travaux.

²⁷ Patrick SENICOURT *"Création d'entreprises : l'ère des B.C.B.G."* - R.F.G. Septembre-Décembre 1985 pp 42-49.

²⁸ Jacques de FOUCHIER *"La création des entreprises"* Document du C.I.E.C. 1963.

²⁹ J. GIRIN *"Quel paradigme pour la recherche en gestion"* Economies et Sociétés - Oct-Nov-Déc 1981.

M. SAVALL - V ZARDET *"Où va la recherche en science de gestion ?"* - R.F.G. - Sept-Déc 1985 pp 242-269

Rapport de la Commission PINEAU-VALENCIENNE *"Recherche en gestion : bilan et perspectives"* - R.F.G. - Janv-Fév 1991 pp

Lorsque nous avons participé au démarrage de l'Agence Régionale de Développement du NORD-Pas de Calais en septembre 1982, sous la direction de Jean-Pierre DEBOURSE, le paysage de la création d'entreprises (nous avons la responsabilité de ce département au sein de l'A.R.D.) était quasiment désert. Il existait la Prime Régionale à la Création d'Entreprises Industrielles (le texte datait de 1977) un accueil dans une Chambre de Commerce et d'Industrie, une boutique de gestion en démarrage...

Nos premières activités s'orientèrent vers :

- Des contacts avec la toute récente Agence Nationale pour la Création d'Entreprises, avec des structures intervenant (notamment les banques) ou pouvant intervenir dans le domaine de la création.
- Des propositions en matière d'appui à la création au niveau régional.
- L'accueil de créateurs d'entreprise.

En Juin 1983, par convention entre le Conseil Régional, la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie, la Chambre Régionale des Métiers et l'Agence Nationale pour la Création d'Entreprises se constituait la Mission Régionale pour la Création d'Entreprises, dont nous assumons depuis la responsabilité. La relation Département Création d'Entreprise de l'Agence Régionale de Développement et la Mission Régionale à la Création d'Entreprise, inscrite dans le texte de la convention, devait se maintenir

Les activités du Département Création de l'A.R.D. et de la M.R.C.E.s'organisent autour de quatre pôles :

1 - L'observatoire régional de la création d'entreprises

Il faut collecter, stocker, traiter et diffuser des informations relatives à la création d'entreprise, et intéressant prioritairement les responsables politiques et économiques et les opérateurs de la création d'entreprises. Sont publiés régulièrement : le Guide Régional de la Création d'Entreprises, l'Annuaire des pépinières et des études sur la démographie des entreprises (par bassin d'emploi et au niveau régional).

2 - L'animation de réseaux

Il a fallu constituer un réseau d'accueil des créateurs d'entreprise (dans un premier temps appelé " Réseau National d'Accueil" pour devenir ensuite réseau des "Points Chance"). Ce réseau doit être animé. Nous avons également participé à la création de plates-formes d'initiative locale, affiliées à France Initiative Réseau. (Il y a 52 Points Chances dans la région et 11 Plates Formes d'Initiative Locales). Nous participons et/ou animons d'autres réseaux plus ou moins informels (des groupes de rencontres et d'échanges, association pour l'initiative économique, réseaux locaux d'appui à la création...).

3 - Le conseil en matière de politique régionale de la création d'entreprises et la gestion de programmes.

L'observation de la création d'entreprises, les relations avec les membres des réseaux d'appui à la création, le travail mené avec les MRCE d'autres régions et l'ANCE sur un certain nombre de thèmes, l'étude de politiques et de programmes étrangers, nous ont amené à réfléchir, à proposer et à participer à la mise en oeuvre de modalités d'actions prenant la forme de politiques, de programmes ou d'opérations. Certaines de ces actions étaient expérimentales et ont été à l'origine de transferts de savoir-faire vers d'autres sites (par exemple "l'Opération de

Détection et d'Accompagnement de Créateurs d'Entreprise" - ODACE, qui fut dans le bassin de la Sambre, la première opération en France, en 1985, avec celle d'Albi Carmaux).

D'autres n'ont pas perduré (comme l'avance remboursable pour l'élaboration de projets, dont les conditions d'attribution étaient trop restrictives). Enfin, certaines actions se déroulent (ou sont proposées) et seront présentées ultérieurement²⁹.

Cette présentation sommaire des trois premiers pôles d'activité explique notre option pour un mode de lecture vis à vis du terrain qui soit "transformatif" par opposition à "contemplatif". En d'autres termes, nous avons utilisé une technique "d'observation participante", dans la mesure où notre recherche décrit et explique, mais également modélise en participant à l'évolution volontaire et structurée du terrain.

4 - Le conseil aux porteurs de projet.

Cette activité peut s'exercer très en amont du moment de la création (depuis la recherche d'un couple produit/marché) jusqu'aux problèmes de démarrage de la nouvelle entreprise, en passant par l'élaboration du plan d'entreprise... C'est à partir de ce travail, portant sur plus de quatre cents cas, et de résultats d'autres recherches, que nous avons pu conceptualiser la création d'entreprises, et notamment élaborer et valider une typologie d'entrepreneurs. Dans la mesure où les cas de porteurs de projets que nous avons rencontrés ne constituent pas le champ exclusif de notre recherche, il fallait un traitement spécifique de ces cas (chapitre XV). Nous avons choisi d'analyser les cas de porteurs de projet n'ayant pas créés leur entreprise, exploitant ainsi une situation quelque peu privilégiée d'intervenant en amont de la création proprement dite, alors que la quasi-totalité des recherches dans ce domaine ne portent (et ne peuvent pratiquement porter) que sur des cas de création réalisée.

L'analyse des causes de non création contribue également à l'explication d'un phénomène de la création d'entreprises.

C'est à partir de la réflexion issue de notre activité, de cas de création publiés, et de toute une documentation citée que nous avons construit notre thèse.

²⁹ Chapitre XVI

PARTIE I

LA DEMANDE D'ENTREPRENEURIALITE

Pourquoi de nouvelles entreprises se créent-elles ? "*Pour éviter la sclérose... Pour maintenir l'existence d'entreprises petites et moyennes...; Pour renouveler le tissu industriel...*" Telles sont les explications couramment avancées.

Il ne faut cependant pas confondre causes et résultats. De nouvelles entreprises se créent parce qu'il existe, d'une part des opportunités, c'est-à-dire une demande d'entrepreneuralité, et d'autre part, des hommes décidés à les saisir et capables de les mettre en oeuvre, constituant l'offre d'entrepreneuralité.

Il ne peut y avoir adéquation constante et parfaite entre l'offre et la demande, d'où l'existence d'opportunités. Ces opportunités peuvent être saisies par des firmes existantes mais certaines de ces opportunités peuvent être exploitées par de nouveaux entrepreneurs (*Sous-partie I*).

Ces opportunités peuvent-elles être également exploitées dans tous les secteurs de l'activité économique ? Certainement pas, dans la mesure où il existe des obstacles à la création d'entreprises (*Sous-partie II*).

SOUS PARTIE I

LES OPPORTUNITES

ET LES CREATIONS D'ENTREPRISES

S'il y a équilibre entre l'offre et la demande à un instant donné, il n'y a pas, dans le temps, adéquation constante ni parfaite entre l'offre et la demande. Une telle adéquation supposerait que :

- Le système socio-économique soit absolument statique,
- Toutes les demandes potentielles aient été perçues et aient provoqué des offres correspondantes.

L'inadéquation entre l'offre et la demande est à l'origine de ce que nous appellerons des opportunités.

Une opportunité est l'existence d'une demande potentielle qui sollicite à un moment donné une offre convenable.

Les offreurs ne proposent des produits sur le marché que dans la mesure où ils sont convaincus qu'il y a une demande correspondante. La demande ne peut se concrétiser que par rapport à une offre.

Les offres peuvent ne pas correspondre aux attentes des demandeurs et ceci pour différentes raisons : prix trop faible ou trop élevé, niveau de qualité jugé insuffisant, canaux de distribution mal sélectionnés, etc.; D'un autre côté, les demandeurs changent : leurs conditions de vie ne sont plus les mêmes, leurs mentalités non plus.

Tout ceci crée un certain nombre de "déficiences" et ces "déficiences" du marché ne demandent qu'à être réparées : un produit mieux adapté ou tout à fait nouveau, un service qui n'existait pas auparavant, un réseau de distribution touchant les clients qui voulaient le devenir, un positionnement du produit correspondant à l'image que recherchait un segment de marché... Autant d'opportunités décelées et exploitées.

Il n'est pas concevable d'imaginer un marché sans déficiences et nous analyserons l'origine des opportunités (Chapitre I).

Les firmes existantes sont à même d'identifier des opportunités et de les mettre en oeuvre. Mais elles ne peuvent toutes les saisir et l'exploitation de certaines opportunités peut donc constituer des occasions de créations d'entreprises (Chapitre II).

CHAPITRE I - L'ORIGINE DES OPPORTUNITES

L'inadéquation offre-demande peut être constatée dans le temps. Notre propos dans ce Chapitre n'est pas de démontrer historiquement l'inadéquation offre-demande, ni d'expliquer comment nous sommes parvenus aujourd'hui à une certaine situation offre-demande, mais de montrer la dynamique de leur relation.

Nous pensons également que l'analyse de l'origine des opportunités pourra être utilisée avec profit pour déceler de nouvelles opportunités.

Yves MAINGUY¹ définit la demande comme étant "*une grandeur, une quantité physique d'un bien déterminé, ou d'un groupe de biens réductibles à une unité commune, considérée dans des relations avec les intentions et les possibilités de l'ensemble des agents économiques qui désirent se procurer ce bien*".

La fonction de demande s'établit de la manière suivante :

$$q = f(N, T, P, i, I)$$

La demande est une quantité q , fonction de la population d'acheteurs plausibles N , du moment ou de la période t , du prix du bien p , des prix des autres bien i et d'un indicateur I , revenu des ménages (*quand il s'agit d'étudier la demande des ménages*).

Dans le temps, le nombre d'acheteurs plausibles N évoluera avec les changements de la structure démographique, par exemple ; il évoluera également avec les changements de comportement des consommateurs. Ceux-ci pourront s'orienter vers d'autres biens, compte tenu des actions des offreurs de ces biens. Les Pouvoirs Publics ne sont pas étrangers non plus aux fluctuations de la demande : ils interviennent notamment au niveau des revenus.

Nous pressentons bien que les inadéquations entre l'offre et la demande ont des causes diverses et complexes. Nous voyons également apparaître des relations dans le jeu de ces différents éléments.

Nous pouvons envisager d'étudier la participation des différentes catégories d'agents économiques à la création d'opportunités, en utilisant par exemple la classification des Comptes Nationaux. Nous n'avons retenu que trois catégories d'agents (ménages, entreprises - au sens large - et administrations publiques), compte tenu de la relative homogénéité de leur comportement du point de vue de la création d'opportunités. D'autre part, nous n'avons pas intégré l'environnement international, dans la mesure où il n'est pas, en tant que tel, à l'origine d'opportunités. Les influences de l'environnement international transitent par les agents économiques nationaux.

Nous isolerons, mais seulement par commodité d'analyse, les relations entre les trois catégories d'agents précitées et l'origine des opportunités. Il va de soi qu'en aucune façon le comportement d'une de ces catégories n'est autonome par rapport à celui des autres catégories.

¹ "La demande et l'offre" - DUNOD 1966

Trois grandes questions se posent :

- Pourquoi et comment la demande se modifie-t-elle ? (Section I).
- Pourquoi les offreurs sont-ils à l'origine d'opportunités et comment ces opportunités se propagent-elles chez les offreurs potentiels (Section II).
- Comment les Pouvoirs Publics sont-ils amenés à être des créateurs d'opportunités ? (Section III).

Section I : Les modifications de la demande

La demande se modifie sous l'influence de six grandes catégories de facteurs²

- Les facteurs à dominante économique : pouvoir d'achat, épargne, crédit, élasticités revenu, élasticités prix ;
- Les facteurs à dominante démographique : population totale et composition par âges ; nombre de ménages et composition ;
- Les facteurs socio-économiques : la population active (*élévation des qualifications, taux d'activité féminin...*) ;
- Les composantes de l'évolution de l'offre : innovation, durabilité des produits, effet des techniques de distribution, offre de biens et services collectifs ;
- Les facteurs socio-géographiques de la consommation : consommation et région, consommation et taille des agglomérations ;
- Les facteurs socio-culturels.

Dans cette classification, un clivage se dessine entre :

- Les conditions "*objectives*" de consommation, c'est-à-dire l'ensemble des éléments permissifs et/ou contraignants intervenant sur la consommation des ménages³
- Les composantes de l'évolution de l'offre, étudiée dans la section suivante.
- Le comportement des consommateurs, avec la prise en compte des facteurs socio-culturels.

Parallèlement aux conditions objectives et à l'évolution de l'offre, et en plus ou moins grande interaction avec celles-ci, les modifications du comportement des consommateurs auront une incidence sur les variations de la demande.

² Rapport présenté par M. Jacques MERAUD "*L'évolution et les perspectives des besoins des Français et leur mode de satisfaction*". Conseil Economique et Social - 13 - 14/6/1989.

³ L'étude de la demande finale a été privilégiée, puisque c'est elle qui oriente principalement l'évolution des marchés industriels.

Nous étudierons donc le comportement des consommateurs, celui-ci pouvant être défini comme l'ensemble de leurs actes liés à l'achat et à l'utilisation de biens et de services, et ceci concernant les processus décisionnels est celui de la satisfaction d'un besoin "exigence née de la nature ou de la vie sociale"⁴.

§ 1 : La notion de besoin

A) Les difficultés d'une définition

"Les besoins sont ce qu'il y a de plus obstinément inconnu entre toutes les inconnues dont s'occupe la science économique"⁵.

Pourtant la notion de besoin est absolument fondamentale puisqu'elle commande toute l'activité économique, tant du point de vue de la demande puisqu'il s'agit de satisfaire un besoin, que du point de vue de l'offre qui doit présenter un bien utile, c'est-à-dire apte à satisfaire ce besoin.

Notion fondamentale, mais confuse : ...*"Nous nous sommes rendus compte que l'on ne crée pas de besoins qui soient des besoins véritables. On peut concrétiser des désirs latents et, du coup, les transformer en besoins. Je ne crois pas qu'il soit possible de créer et d'entretenir des désirs qui ne correspondent pas à des besoins. En tout cas, pas dans notre industrie"*. François DALLE ⁶ distingue les besoins véritables et les désirs et précise que les besoins ne sont pas créés. Effectivement n'accuse-t-on pas les entreprises de "créer des besoins" (quelquefois qualifiés "d'artificiels").

"Personne ne se réfère plus aujourd'hui aux besoins comme attribut de nature, comme invariant anthropologique, et tout le monde s'accorde à dire que les besoins sont historiques, c'est-à-dire étroitement liés aux conditions sociales dans lesquelles ils sont formés et exprimés". Hubert BROCHER ⁷ confond - selon nous - besoins et utilité.

Cette confusion terminologique nous amène à préciser le concept de besoin. Concept intéressant puisqu'il ne peut y avoir d'opportunité que dans la mesure où une demande potentielle existe, ce qui implique un besoin mal satisfait par l'offre actuelle.

B) La classification des besoins

Plusieurs classifications ont été présentées. Certaines distinguent les besoins "innés" ou "naturels" (physiologiques) des besoins "acquis". D'autres font des distinctions plus subtiles entre besoins-obligations et besoins-aspirations (P.M. CHOMBART DE LAUWE) dans un cadre social défini, ou encore, entre le sens fondamentaliste du besoin qui désigne le manque et le sens empirico-descriptif qui évoque tantôt ... "la demande solvable, tantôt l'apparition d'une nouvelle demande individuelle ou collective" (P. KENDE)⁸.

⁴ Dictionnaire de la langue française. Robert

⁵ Knight, cité par J. BAUDRILLARD "La Société de Consommation" SGPP 1970.

⁶ Président de l'Oréal, interview publiée dans l'Expansion Novembre. 1975

⁷ "La planification devant le problème des besoins" in "Planification et Société" Revue Universitaire de Grenoble - 1974 - pp 225-236.

⁸ H. BROCHIER op cit.

Avec A.H. MASLOW, nous pouvons définir cinq catégories de besoins de base⁹ :

- Besoins physiologiques
- Besoins de sécurité
- Besoins sociaux
- Besoins d'estime
- Besoins d'accomplissement.

MASLOW ajoute à ces besoins de base le "*désir de savoir et de comprendre*" et les "*besoins esthétiques*".

Les besoins de base sont hiérarchisés. Ainsi, lorsque les besoins physiologiques (faim, soif, sommeil) sont satisfaits, ils n'influencent plus le comportement.

Les besoins de sécurité correspondent à une recherche de protection, soit au niveau moral (*ou sécurité temporelle*), soit au niveau physique (*ou sécurité spatiale*).

Par besoins sociaux, ou d'appartenance, il faut entendre que l'homme éprouve le besoin de s'intégrer à un groupe, de s'associer à ses semblables.

Les besoins d'estime sont des besoins "*égocentriques*". Certains de ces besoins correspondant à l'estime de soi, se rapportent à l'amour-propre : confiance en soi, compétence... Les autres besoins concernent l'estime accordée par les autres. Il s'agit des besoins de considération, d'être respecté, d'avoir un rang social.

Les besoins d'accomplissement correspondent à la réalisation de soi. "*Un musicien doit faire de la musique, un artiste doit peindre..., s'il veut être en paix avec lui-même*". MASLOW écrit encore : "*Ce qu'un homme peut faire, il doit le faire*".

Chacune des catégories comporte un certain nombre de besoins plus spécifiques. Ainsi, dans la catégorie des besoins sociaux, nous pouvons citer le besoin de communiquer, le besoin de transport.

Nous pensons que cette classification des besoins est permanente ; nous considérons les besoins comme "*invariants anthropologiques*". Ce qui changera au cours des époques, c'est la façon dont ces besoins seront satisfaits.

§ 2 : La satisfaction des besoins

Il y a deux modes de satisfaction des besoins :

- La satisfaction directe.
- La satisfaction indirecte.

La satisfaction directe d'un besoin correspond à la satisfaction en termes d'être, la satisfaction indirecte à la satisfaction en termes d'avoir. Par exemple, un individu peut satisfaire son besoin de considération par un titre universitaire, un mandat parlementaire, une distinction honorifique... (*satisfaction directe*) ou par la possession d'un ou de plusieurs objets : voiture

⁹ "Motivation and Personality" Haper and Brothers - New-York 1954.

d'un certain type, habitation..., qui confèrent à leur propriétaire un certain statut social (*satisfaction indirecte*).

Le créateur d'entreprise qui, exploitant une opportunité, assurera la satisfaction indirecte d'un besoin, satisfera du même coup et d'une manière directe, son besoin d'accomplissement.

§ 3 : L'utilité

L'utilité est l'aptitude d'un bien (*ou d'un service*) à satisfaire un besoin.

Nous distinguons deux types d'utilité, que nous appellerons "*fonctionnelle*" et "*psychosociologique*".

1) L'utilité fonctionnelle

L'utilité fonctionnelle d'un bien ou d'un service correspond à ce à quoi il doit servir, compte tenu de ses caractéristiques. Ainsi, un véhicule est destiné à satisfaire un besoin de transport.

A une même époque peuvent coexister différents produits visant à la satisfaction d'un même besoin. Nous pouvons choisir, pour nos déplacements, entre la voiture, le train, l'avion... Historiquement un même besoin a pu être satisfait de différentes façons compte tenu des technologies existant à ces différentes époques. La coche d'eau du XVII^{ème} siècle assurait dans certaines régions la satisfaction du même besoin que l'autocar actuel.

Mais un objet n'a pas qu'une utilité fonctionnelle. Ainsi, le meuble-bureau qui est d'abord un plan de travail est aussi un symbole évident du statut dans l'organisation.

..."Hors du champ de sa fonction objective, où il est irremplaçable, hors du champ de sa dénotation, l'objet devient substituable de façon plus ou moins illimitée dans le champ des connotations où il prend valeur de signe. Ainsi, la machine à laver sert comme ustensile et joue comme élément de confort, de prestige..."¹⁰

C'est le fait de "*jouer*", pour un objet que nous avons appelé utilité "*psychosociologique*".

2) L'utilité psychosociologique

Parallèlement à sa fonction objective, un produit a une utilité psychosociologique. Celle-ci est attribuée par un individu et cette attribution dépend de ce que le produit représenté pour lui: prestige, appartenance à un groupe social...

..."Toutes sortes d'autres objets peuvent se substituer à la machine à laver comme élément significatif. Dans la logique des signes comme dans celle des symboles, les objets ne sont plus du tout liés à une fonction ou à un besoin défini. Précisément parce qu'ils répondent à tout autre chose, qui est soit la logique sociale, soit la logique du désir, auxquels ils servent de champ mouvant et inconscient de signification"¹¹.

¹⁰ J. BAUDRILLARD op cit..

¹¹ J. BAUDRILLARD op. cit.

Le comportement du consommateur est complexe. Un produit est acheté pour son utilité fonctionnelle, mais aussi pour l'utilité psychosociologique que lui attribue son possesseur, que celui-ci obéisse à un réflexe (*modèle de Freud*) subisse l'influence d'un groupe social (*modèle de Veblen*)¹² ou veuille acheter une "différence" et par là une personnalisation qui consiste "en un recyclage quotidien sur la P.P.D.M. (Plus Petite Différence Marginale) : rechercher les petites différences qualitatives par lesquelles se signalent le style et le statut"¹³ Les exemples ne manquent pas : le choix de la marque de cigarettes, de la marque de voiture... sont bien basés sur la recherche d'une différenciation.

BAUDRILLARD s'oppose à VEBLEN. Pour celui-ci le comportement d'un individu est fortement influencé par les membres du groupe auquel il appartient actuellement et par les membres du groupe auquel il souhaite appartenir. Pour BAUDRILLARD, il y a d'abord la différenciation qui produit des individus comme "personnalisés", c'est-à-dire comme différents les uns des autres mais selon des modèles généraux et selon un code. Et c'est la différence d'avec les autres groupes qui fait la "parité" (et non la conformité) des membres d'un groupe. Donc, c'est par ses choix que l'on appartient à un groupe, et non parce que l'on appartient à un groupe que l'on choisit de telle ou telle façon.

Tous ces éléments relevant de l'utilité d'un produit sont intégrés dans la théorie du comportement du consommateur élaborée par J.A. HOWARD et J.N. SHETH¹⁴ qui font également intervenir la perception (et donc les biais perceptuels) de l'environnement du consommateur. Leur théorie est dynamique puisqu'elle tient également compte d'un "processus d'apprentissage" au terme duquel, et compte tenu du niveau de satisfaction apporté par le choix d'une marque, le consommateur renouvellera éventuellement sa confiance à cette marque.

Enfin, il est nécessaire de rappeler que les conditions objectives de consommation interviennent dans les processus de décision des consommateurs (revenus, facteurs socio-géographiques...).

Complexe, le comportement du consommateur ne peut que se modifier. Les besoins, permanents, ne seront plus satisfaits de la même façon. La répartition satisfaction directe/indirecte est susceptible d'évolution. Mais, c'est au niveau de l'utilité que se situe la dynamique de ce comportement. N'insistons pas sur l'utilité fonctionnelle : l'évolution de la technologie amenant l'offre de produits plus performants recueillera l'adhésion des consommateurs. En ce qui concerne l'utilité psychosociologique, il est difficile de concevoir la permanence d'un système de valeurs sociales et donc d'envisager la fixité des représentations des objets consommés.

Les changements de représentations des objets sont provoqués, ou accompagnés, ou amplifiés par les offreurs.

¹² Ces modèles de processus de choix du consommateur sont présentés par Ph. KOTLER, "Marketing Management". Publi Union 1971 pp 105 - 110.

¹³ J. BAUDRILLARD op cit.

¹⁴ "The Theory of Buyer Behavior" J. WILLEY and SONS - New-YORK 1969.

Section II : L'action des offreurs

"*Entreprendre consiste fondamentalement à changer un ordre existant*"¹⁵ Cette conception est fortement éloignée de la théorie classique de l'entreprise selon laquelle le comportement est simplement adaptatif à un environnement. Or, "*la relation n'est plus adaptative mais créatrice*"¹⁶ "*La logique fondamentale de l'entreprise est celle du changement*"¹⁷ Si l'on observe les entreprises sur une période de cinq ou dix ans, la quasi totalité se sont adaptées, transformées, renouvelées.

L'action des offreurs modifie rationnellement les caractéristiques des marchés, ces modifications étant à l'origine d'opportunités.

"Pour satisfaire une demande aux multiples aspects, les entreprises sont conduites à créer ce que nous pouvons appeler "*l'offre globale*", c'est-à-dire le traitement complet des divers aspects d'une demande. D'autant que, de nos jours, les produits, quels qu'ils soient, traduisent un mélange inextricable d'éléments matériels et immatériels. Ces "compacts" (complex packages) font appel à de nombreuses compétences complémentaires, qu'une entreprise ne peut pas toujours offrir à elle seule"¹⁸ . Le secteur de l'informatique constitue un bon exemple de la nécessité de la globalisation d'une offre. Ainsi IBM a pris en 1989 une vingtaine de participations dans des SSII appartenant à trois spécialisations : logiciels de présentation graphique et interfaces hommes/machine ; génie logiciels et progiciels d'application¹⁹

D'autre part, les firmes recherchent des fournisseurs, des sous-traitants, des prestataires de services. Parfois, le rôle de l'entreprise demandeur est très actif, lorsque Carrefour, par exemple, devient éditeur de produits nouveaux, recherchant des opportunités et signant avec l'entreprises (*ou l'inventeur indépendant*) un contrat de partenariat incluant notamment un soutien au développement et un engagement de commandes²⁰

Enfin, certaines entreprises recherchent des distributeurs pour leurs produits, et peuvent établir des relations contractualisées.

Ces trois catégories d'actions - recherche d'une globalisation de l'offre, de fournisseurs et de clients intermédiaires - ont un effet direct sur la création d'opportunités. Cet aspect sera développé ultérieurement (Chapitre X).

Mais, certaines actions des offreurs ont un effet indirect sur l'apparition d'opportunités, celles-ci résultant, d'une manière indirecte, de l'action d'offreurs et pouvant être exploitées par des offreurs existants ou nouveaux.

Comment ces effets indirects se manifestent-ils ? Ils sont le résultat, en fait, de l'action des firmes sur leur marché. Celles-ci combinent d'une manière cohérente des moyens d'action commerciale. Ce sont les variables du plan de marchéage (*ou du marketing mix*) : politiques de produit, de prix, de distribution et de promotion.

Une entreprise ayant adopté un marketing mix et ayant crée une demande pour une offre spécifique peut être à l'origine d'opportunités pour d'autres offreurs modifiant le mix de l'offre, ceux-ci s'adressant à des segments délaissés par l'entreprise ayant ouvert le marché.

¹⁵ Philippe de WOOT "*Pour une doctrine de l'entreprise*" Editions du Seuil - 1968.

¹⁶ A. JACQUEMIN "*L'entreprise et son pouvoir de marché*" PUF - 1967.

¹⁷ Ph de WOOT op cit.

¹⁸ F.RACHLINE "*Approches globales et connexions d'entreprises*" Politique Industrielle - Automne 1989 - pp 175 -184.

¹⁹ La Tribune de l'Expansion - 29 décembre 1989 p 9.

²⁰ L'Entreprise n° 26 - septembre 1987 - p 56.

Bien que le mix soit homogène, nous nous proposons de montrer que les actions des offreurs au niveau de l'une de ses variables sont à même de susciter des opportunités.

§ 1 : Les opportunités issues de produits ou services nouveaux

Les entreprises, lorsqu'elles innovent, sont à l'origine d'opportunités :

- D'abord, l'éventail des opportunités offertes s'élargit.
- Ensuite, certaines innovations peuvent être imitées.
- Enfin, de nouveaux produits et services impliquent l'évolution, ou la création de systèmes plus globaux dans lesquels ils s'insèrent.

A) L'élargissement de l'éventail des opportunités

L'éventail des opportunités offertes à l'initiative de l'entreprise s'élargit du fait, d'une part de l'incidence des innovations dans un processus de production et, d'autre part, de la création de marchés à partir de technologies.

a) L'incidence des innovations dans un processus de production

Cette incidence peut jouer sur deux plans :

- Au plan des matières et composants entrant dans la production.

Par exemple, l'utilisation de nouveaux matériaux dans des secteurs divers ouvre des perspectives très larges, grâce aux gains potentiels de poids et de performance et à la possibilité d'un dimensionnement plus efficace et plus économique. Les premières applications de la fibre de carbone ont concerné, dans le secteur des sports et des loisirs, la canne à pêche, les clubs de golf, les raquettes de tennis.

Dans le secteur de l'automobile, l'introduction de la céramique dans les moteurs, permettant une meilleure isolation, améliore leur fiabilité et leur rendement. Le Bâtiment et les Travaux Publics utilisent quelques réalisations en matériaux composites de grande diffusion (mobiliers urbains, coffrage et moules à béton...).

- Au plan des équipements et des structures de coût

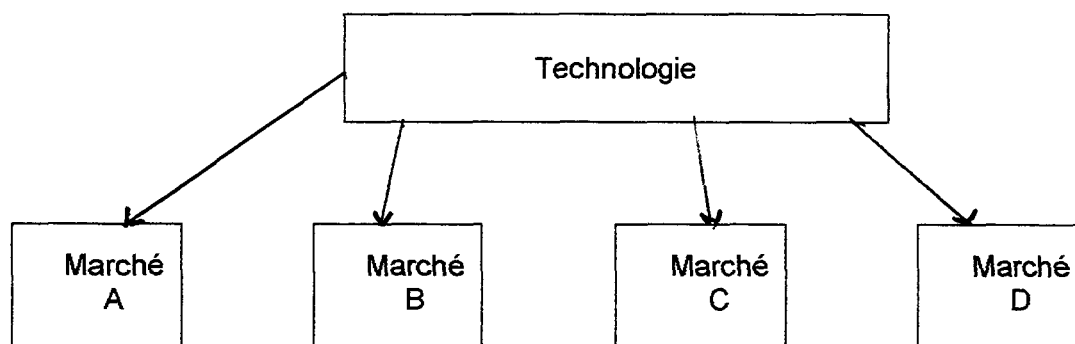
Dans certaines industries, une réduction significative de la part des coûts fixes du fait de la diminution de taille des équipements et des économies d'énergie peut être observée. D'autre part, la productique réduit le pourcentage des frais de main d'œuvre dans le coût total.

L'intégration d'innovations dans un processus de production permet donc d'innover et d'agir, éventuellement, sur la demande par une modification de prix.

b) "La technologie crée le marché"

A l'inverse des pratiques établies dans les entreprises orientées marketing (qui étudient la demande sur un marché et adaptent leur technique et leur appareil productif), on part de la technologie maîtrisée pour ensuite identifier les cibles sur lesquelles elle sera plus profitable.²¹

La constitution d'une grappe technologique peut être ainsi représentée :



J. LABAN illustre cette approche avec le cas de la Société I2S, qui avait acquis un savoir-faire de pointe sur certains capteurs utilisés dans les caméras, à l'occasion d'un appel d'offres de l'Aéro-spatale. Depuis, cette technologie a été valorisée dans d'autres applications : vision assistée par ordinateurs, reconnaissance des formes pour des laboratoires de recherche, des constructeurs automobiles, des équipementiers...

D'autres exemples peuvent être cités : la Société 3M n'avait pas prévu que le ruban adhésif destiné à l'industrie deviendrait le rouleau de "Scotch" et trouverait une multitude d'emplois ; IBM, persuadée que l'informatique était destinée aux recherches scientifiques, comme Univac, inventeur du premier ordinateur, s'est orientée vers le marché des entreprises. Du Pont de Nemours a créé un marché de lingerie féminine utilisant du nylon, un marché de pneumatiques automobiles utilisant du nylon... Puis, la société a fourni du nylon aux fabricants de produits pour lesquels elle avait déjà créé une demande.

Ce dernier exemple amène à préciser deux points :

- La valorisation d'une technologie dans d'autres applications peut être conduite par une (ou des) entreprise(s) différente(s).
- La vente de technologies peut représenter des débouchés : Charbonnages de France ou British Coal, par exemple, ont vendu, à la place du charbon, des techniques d'extraction et de transformation. Ce faisant, ces firmes permettent à des économies de se développer et de devenir des marchés solvables.

²¹ Jacques LABAN "Le marketing des nouvelles technologies" RFG - Janvier-Février 1989 6 PP 88 - 96.

B) L'innovation imitatrice

Il ne s'agit plus d'appliquer une technologie à un autre produit ou à un autre marché, mais d'imiter un produit et de s'adresser au même marché. Beaucoup d'entreprises ont été "suiveuses" : IBM est venu à l'ordinateur par imitation, tout comme Texas Instruments au transistor, Holiday Inns aux motels, ou RCA à la télévision²².

Dans beaucoup de cas, c'est la firme leader qui est suivie. L'expression de "clones d'IBM-PC" désigne bien cette situation : de nombreux constructeurs ont vendu des micro-ordinateurs "compatibles" avec l'IBM-PC, ceci étant notamment rendu possible par la possibilité de s'approvisionner auprès d'Intel (*la première entreprise ayant réussi en 1971 à graver un micro-processeur sur un morceau de silicium*) et de Microsoft (*créateur et propriétaire de MS-DOS, le logiciel de base de l'IBM-PC*).

En 1985, le Groupe Accor lance la chaîne Formule 1, puis le Groupe Pargest crée la chaîne Baladins. Devant la réussite de ces pionniers de l'hôtellerie moderne à bon marché, une quinzaine de chaînes sont apparues. Formule 1 avait conçu *"un hôtel extraordinairement bon marché, en self-service, avec gestion entièrement automatisée, réservation par carte bancaire, système de nettoyage automatique des sanitaires (une installation pour quatre chambres), et naturellement sans accueil, ni restauration"*²³, tout ceci à un prix très concurrentiel. Les nouveaux venus s'efforcent de mettre au point des produits présentant un bon rapport qualité/prix (tout en obtenant une aussi bonne rentabilité), de trouver de bons emplacements et des investisseurs. Le succès de ce type d'hôtellerie fait suite aux études de marché qui avaient révélé, au début des années 80, une importante inadéquation entre l'offre et la demande. Plus de la moitié des Français n'avaient jamais fréquenté un hôtel, en raison du prix trop élevé et la demande d'une hôtellerie économique était forte, 87 % de la clientèle hôtelière fréquentant les *"deux étoiles et moins"*. Face à ces besoins, l'offre était essentiellement constituée de petits hôtels vétustes et peu confortables. Parallèlement, les études mettaient en évidence trois attentes : une chambre confortable, une bonne insonorisation, une parfaite propreté. Formule 1 a *"mis au point un produit répondant strictement et uniquement à ces attentes. Ni plus, ni moins ! Notre démarche est rigoureusement marketing"*²⁴.

"Mon conseil est simple..." déclarait un consultant américain à l'intention des petites entreprises : *"Soyez un copieur. Observez ce que font les leaders sur vos marchés, et faites la même chose"*²⁵.

Suivre le leader d'un marché n'est pas seulement une politique adoptée par des petites entreprises. Analysant le comportement de leaders français dans des industries émergentes (*productique, télécommunications, biotechnologies*), entreprises appartenant aux principaux groupes industriels français (Elf-Aquitaine, CFP, Renault, CGE, Saint-Gobain, Thomson, Lafarge Coppée, Matra) R. CALORI et R. NOEL²⁶ observent que les *"six leaders industriels [...] étudiés ont été plus suiveurs que pionniers"*. L'exemple de l'industrie photovoltaïque est illustratif de ce comportement. Les laboratoires Bell (USA) développent la première cellule photovoltaïque au silicium en 1955. Quelques années plus tard, en Europe, RTC (filiale de Philips) expérimente ses premières photopiles. A la fin des années soixante et au début des années soixante-dix, plusieurs entreprises se créent, principalement aux Etats-Unis, sur le

²² Exemples cités par Th. LEVITT " *Innovation Imitation* " - HBR - Septembre - Octobre 1966

²³ C. DOLLE " Mais où sont les toilettes ? L'Expansion 17 - 30 Mai 1990 - pp 144 - 150

²⁴ L'Expansion 17 - 30 mai 1990 - op cit.

²⁵ Jack FAVLEY "Follow the leader" INC. July 1986 - pp 93 - 95.

²⁶ " *Management Stratégique dans les industries émergentes à haute technologie* " Revue d'Economie Industrielle n°37 - 3è trimestre 1986 - pp 15 - 30.

marché des applications spatiales, puis des grandes compagnies pétrolières américaines entrent dans l'industrie par développement et acquisitions.

En France, CFP s'engage en 1975 en R.D., en partenariat avec Photon Power (USA), sur une technologie abandonnée depuis, puis prend une participation dans Solems. Elf et CGE attendent 1979 pour créer Photowarr (*en reprenant les actifs de RTC*) quand le marché des applications terrestres commence à se développer. Au début des années quatre-vingt, les leaders mondiaux dans cette technologie (*les entreprises japonaises Sanyo et Fiju*) sont engagés sur le marché des produits grand public (*calculettes, jouets*) alimentés par photopiles au silicium amorphe. *"Les budgets français de recherche et développement (public ou privé) représentent environ un dixième des budgets américain ou japonais dans l'industrie photovoltaïque. Combinée avec une entrée tardive, cette position est typique d'une stratégie de suiveurs"*²⁷.

Enfin, dans le choix d'une politique d'innovation imitatrice par certaines entreprises, il faut évoquer la déviance du plagiat. Répandu dans le domaine des produits griffés et/ou de luxe (avec les copies de Lacoste, Vuitton, Cartier...), le phénomène "me too" (*comme moi aussi*) atteint l'industrie agro-alimentaire. Les contre-types des produits leaders se répandent : marques, formes de l'emballage, alliances de couleurs, caractères des lettres, mise en page de l'étiquette... évoquent irrésistiblement les produits copiés²⁸.

Si les politiques de suivi de leaders d'un marché peuvent être largement observées, l'inverse peut également se produire. La laiterie de Saint-Hubert, P.M.E. lorraine, important un brevet scandinave, lança une "pâte à tartiner à teneurs en lipides réduites", le "Saint-Hubert 41", faux beurre à 41 % de matières grasses" [...]. *"Quelque temps plus tard, les poids lourds de ce marché (Lesieur, Unilever, les grandes laiteries...) récupérèrent à leur profit l'idée de Saint-Hubert pour lancer leur propre version du produit, avec leurs énormes moyens de marketing et leurs budgets publi-promotionnels gigantesques... Certains allèrent même plus loin que l'innovateur en mettant au point des beurres allégés que l'on pouvait cuisiner [...]. Seule sur un marché au début, la marque Saint-Hubert 41 n'en tient plus que 45 %"*²⁹

Dans tous les cas d'imitation-innovation, la demande a pu se concrétiser partiellement. L'offreur-imitateur est guidé dans la définition de son offre. L'opportunité ainsi exploitée semble l'être à moindre risque³⁰.

C) L'insertion d'innovations dans des systèmes globaux

L'apparition de nouveaux produits et services entraînent la perturbation, ou la création de systèmes plus ou moins larges dans lesquels ils s'insèrent, ceci générant des opportunités. Trois situations sont à distinguer :

- L'apparition de nouveaux produits.
- L'apparition de nouveaux services
- Le rôle des acheteurs et des vendeurs dans le processus d'adéquation de l'offre et de la demande.

²⁷ R. CALORI et R. NOEL - op cit.

²⁸ J. MEHU "Me too or not me too" RIA - n° 424 - 16 Mai/juin 1989.

²⁹ Didier POURQUERY " Le bazar des nouveautés " - Stock - 1990 - pp 102 -103

³⁰ Cet aspect sera abordé dans le chapitre suivant

a) L'apparition de nouveaux produits

"La consommation d'un produit ne vient pas se juxtaposer à celle d'autres produits. Elle fait partie d'un ensemble structuré qui a ses lois de composition. Cet ensemble de produits interconnectés entre eux par leurs relations d'usage, "système de consommation" ou système d'usage, est à la fois champ de relations complexes entre ses différents éléments et moteurs du comportement des personnes qui y sont impliquées"³¹.

Le fait pour les offreurs de proposer de nouveaux produits provoquera des modifications de l'ensemble du système de consommation. La substitution se faisant de moins en moins de produit à produit mais de plus en plus d'ensemble de produits à ensemble de produits, il y a apparition d'opportunités lorsque des "vides" sont à combler dans un nouveau système de consommation.

Les exemples d'apparition d'opportunités pourraient être multipliés à l'infini, aussi bien pour ce qui concerne les marchés industriels que ceux de la consommation.

Le développement de l'utilisation du chariot élévateur a eu des incidences dans tous les domaines de la logistique et du transport : la palettisation a provoqué l'apparition de nouveaux équipements de stockage, de nouveaux équipements de transport (*hayon élévateur par exemple*)...

Le four à micro-ondes, permettant de nouveaux modes de consommation, a des conséquences sur la production alimentaire et sur l'équipement de la cuisine. Certains ménages ne disposant, comme appareil de chauffe et de cuisson que d'un four à micro-ondes, celui-ci devient l'élément essentiel de leur système de consommation alimentaire.

b) L'apparition de nouveaux services

Traitant des services aux entreprises, O. RUYSEN³² distingue trois raisons majeures d'apparition de nouveaux services :

- La résolution de problèmes nouveaux posés par l'évolution de l'environnement - (*technologique, économique, réglementaire, social...*).
- Le constat qu'un service traditionnel peut être produit sur le marché selon des modalités (*techniques organisationnelles*) nouvelles.
- Le développement des technologies de l'information et de la communication, cette raison "*est souvent à l'origine des deux autres et peut être considérée comme prépondérante*".

³¹ Claude BIJON. "Pratique des stratégies de l'entreprise" Editions Hommes et Technique. - 1974 - p 17.

³² "Nouveaux services et renouveau des services" Revue d'Economie Industrielle n° 43 - 1er trimestre 1988 - pp 129 - 140.

Les progrès accomplis dans le domaine des technologies de l'information et de la communication ont suscité des services nouveaux dans trois grandes familles : les services informatiques (*traitement des données, le développement des logiciels, les services de maintenance, les services de consultance et d'ingénierie informatique...*), les services d'information électronique (*consultation de bases de données*) et les services de télécommunications (*messagerie électronique, vidéotex, télétex, réservation automatique, et "télé quelque chose" : télé-conférence, télé-détection...*).

"A côté des nouveaux services proprement dits, les nouvelles technologies transforment la façon de produire le service, en permettant d'automatiser ou d'informatiser l'une ou l'autre étape du processus de production du service, en permettant aussi un contact direct avec l'utilisateur, via un réseau et des équipements"³³. La banque et la distribution sont les deux secteurs les plus touchés par cette évolution.

Enfin, l'évolution du secteur productif et de son environnement est à l'origine de nouveaux services. Par exemple, les modifications du contexte juridique de l'audiovisuel ont pu générer des pratiques nouvelles dans les entreprises (*vente directe par la télévision, transformation de la communication d'entreprises*). D'autre part, les transformations progressives du système productif, notamment le management commercial, financier, juridique de réseaux de coopération entre entreprises exigent des compétences nouvelles.

Si l'apparition de nouveaux services a surtout été envisagée du point de vue de la prestation auprès des entreprises, certains de ces nouveaux services s'adressent au marché de la consommation.

Trois conditions sont énoncées, par O. RUYSSSEN, pour que se développent de nouveaux services :

- La mise en place d'infrastructure, en particulier pour permettre l'accès des entreprises aux réseaux d'information et de communication, afin de produire et de commercialiser leur service.
- L'adaptation des normes et des réglementations doit permettre d'encadrer les nouveaux services sans les bloquer.
- La formation aux métiers des nouveaux services doit desserrer la contrainte la plus limitante de leur expansion.

"Dans ce contexte, il est vraisemblable que les nouveaux services continueront à proliférer, mais à la marge de nos sociétés. Cela ne signifie pas nécessairement que la tertiairisation de nos économies va marquer le pas. Elle se fera plutôt de manière disparate, dans les endroits et dans les secteurs où les conditions précédemment décrites auront été remplies"³⁴.

³³ O. RUYSSSEN op cit.

³⁴ O. RUYSSSEN op cit.

c) *Le rôle des acheteurs et des vendeurs dans les processus d'adéquation de l'offre et de la demande.*

Quatre types de processus d'adéquation de l'offre et de la demande peuvent être identifiés en fonction du rôle respectif joué par les vendeurs et les acheteurs³⁶ dans le domaine des services.

Le "*Producteur*" a comme activité principale la mise en synergie des différents éléments de production ; la création ou l'adaptation de la prestation aux besoins du consommateur est une fonction qui peut être contrôlée alternativement par l'acheteur ou le producteur, ou contrôlée de manière conjointe et plus ou moins conflictuelle.

Vendeur	Actif	Compact "market in"	Relations interactives
	Passif	Marché impersonnel	"Prosumeur" auto- individualisation
		Passif	actif
		Acheteur	

Par "*actif*" et "*passif*" sont désignés le rôle des acteurs dans l'interaction entre production et besoins d'utilisation.

Deux types de déplacement peuvent être isolés :

- A partir des marchés impersonnels vers l'interactivité.
- A partir des prestations interactives vers des relations répliquables à plus grande échelle :

. Soit par les acheteurs (*actifs*) qui valoriseront par eux-mêmes un produit fourni de façon standardisée ; ils seront à la fois consommateurs et producteurs ("*prosumeurs*") ;

. Soit par les vendeurs (*actifs*) s'adressant à de nouveaux acheteurs (*passifs*) et leur proposant des compacts, ensembles complexes de services, de biens et services, ou de bien ; les meilleurs exemples de réussite dans la constitution de compacts pouvant être les séjours au Club Méditerranée, les cartes de crédit.

*"Les modes d'adéquation de l'offre et de la demande qui se dégagent ainsi vont au-delà de la diversification de l'offre, qui pouvait encore être analysée dans le cadre des modes de production classique. Alors que la différenciation des produits était fréquemment analysée comme superficielle, voire carrément manipulatrice, il faut prendre en compte désormais la capacité de l'acheteur à jouer un rôle direct, voire à effectuer lui-même cette différenciation"*³⁷.

³⁶ A. BRESSAND et K. NICOLAIDIS. "Les services au coeur de l'économie relationnelle" Revue d'Economie Industrielle n° 43 - 1er trimestre 1988 - pp 141 - 163.

³⁷ A. BRESSAND et K. NICOLAIDIS op-cit.

Les relations interactives entre acheteurs et vendeurs sont également nécessaires dans la conception de nouveaux produits, notamment de haute technologie. Le client privilégié est celui qui coopère avec l'entreprise pour développer le produit : "*un passage quasi obligé. Le marketing et le développement des hautes technologies passent par le client innovateur*"³⁷.

* * * *

Les entreprises sont à l'origine d'opportunités lorsqu'elles innovent ou lorsqu'elles ont innové. D'autre part, à un moment donné, dans un secteur donné, des entreprises qui n'innovent plus peuvent ne plus présenter une offre satisfaisante à leurs clients. Une offre mieux adaptée pourra alors satisfaire cette clientèle. Ainsi, qu'elles innovent ou qu'elles n'innovent pas, les firmes génèrent des opportunités.

§ 2 : Les opportunités issues des autres décisions des offreurs.

Après avoir étudié les opportunités issues des produits ou services nouveaux, il faut examiner les répercussions des décisions des offreurs en matière de prix, de distribution et de promotion sur l'apparition d'opportunités.

A) Les décisions en matière de prix

Par leurs décisions au niveau des prix, les offreurs peuvent orienter une demande vers d'autres produits.

Deux types de décisions sont à envisager :

a) Augmentation des prix

L'augmentation du prix d'un produit pourra avoir pour effet d'amener les consommateurs à choisir un autre produit, qui sera considéré comme un produit substituable au premier. Il faut distinguer deux cas de substitution :

*** La substitution directe :**

Il y a substitution directe entre deux produits lorsqu'ils ont la même utilité fonctionnelle. Les exemples sont nombreux de produits de substitution apparaissant en cas de hausses de prix. Dans le domaine de l'ameublement, la hausse du prix des meubles de bois massif a orienté la demande vers des meubles n'ayant que l'aspect du bois massif.

³⁷ A. KERMABON - l'Usine Nouvelle - 19 avril 1990 - p 20.

* La substitution indirecte :

Il y a substitution indirecte entre deux produits lorsque ces deux produits ont la même utilité psychosociologique.

L'utilité psychosociologique est attribuée par un individu. Pour cet individu, il s'agit d'utiliser son revenu discrétionnaire, de la façon la plus satisfaisante. Le revenu discrétionnaire peut se définir comme "*la partie de son revenu qu'un individu est libre de dépenser plus ou moins à sa guise*"³⁸.

Les biens discrétionnaires sont assez interchangeable. L'augmentation du prix d'un produit pourra susciter la demande d'autres produits qui, apparemment, n'ont aucun rapport avec le premier. Si nous reprenons l'exemple de l'ameublement, l'augmentation de son prix a peut-être eu pour effet d'orienter la demande vers des éléments de décoration, ou des voyages à l'étranger... Des produits n'ayant pas le même usage peuvent cependant jouer de la même façon comme élément de confort, de prestige...

b) La diminution de prix

La diminution de prix d'un produit se traduit théoriquement par l'augmentation de la demande de biens qui lui sont complémentaires. Ainsi, la diminution de prix constatée sur les compatibles IBM-PC a largement ouvert le marché de la micro-informatique et donc celui des produits consommables liés à leur utilisation. La politique de prix attractif d'Amstrad a contribué à la création de son propre marché dans le domaine des produits électroniques grand public (*informatique familiale, haute-fidélité et magnétoscopes*). Les exemples pourraient être multipliés d'élargissement de la demande d'un produit entraînant l'accroissement de la demande de produits complémentaires.

Mais c'est essentiellement au niveau des systèmes de consommation qu'il y a apparition d'opportunités. La baisse des prix relatifs de biens d'équipement ménager (*congélateurs, fours micro-ondes...*) et l'accroissement du nombre de ménages équipés ont suscité des opportunités : nouveaux produits alimentaires, nouveaux circuits de distribution....

Ainsi les offreurs, par les décisions qu'ils prennent au niveau des prix, sont à l'origine d'opportunités. L'offre sollicitée sera une offre de substitution (*directe ou indirecte*) ou s'insérant dans un système de consommation.

B) Les décisions en matière de distribution

Deux situations sont à distinguer : d'une part, celles des industriels, qui par leurs décisions et leurs choix de circuits de distribution sont à l'origine d'opportunités ; d'autre part, celles des distributeurs, qui indirectement, suscitent des opportunités.

a) Les choix des industriels

Les industriels peuvent être à l'origine d'opportunités de deux manières : en innovant dans les circuits de distribution (*et en étant imités*) et en "*créant*" des points de vente.

³⁸ B. CAZES - La vie économique - A. COLIN 1965.

1) "L'imitation" d'un circuit de distribution

Trois nouvelles formes de commerce électronique apparaissent :

- Le télé-achat, fortement développé aux Etats-Unis (*représentant près de 10 % de la consommation des ménages*) et encore balbutiant en France. Les produits télé-vendus font appel à un achat d'impulsion et se prêtent à une démonstration.

- La télématique qui s'adresse à une clientèle voulant aller à l'offre de la façon la plus immédiate possible. *"De plus en plus, les fabricants auront donc intérêt à étudier l'opportunité d'être présents dans les six mille bases de données qui sont aujourd'hui accessibles au grand public"*³⁹.

Choisir et acheter sans se déplacer, c'est aussi ce que proposent les *"supermarchés électroniques"*. Les premiers venus (*comme Caditel*) ont été imités par les grands distributeurs, avec une prise de commande par minitel et une livraison à domicile.

Largement concentrées dans la région parisienne, ces formules se répandent dans le reste du pays. D'autre part, le minitel peut également être utilisé pour des commandes spécifiques (*huîtres, pâtisseries...*).

- Les distributeurs automatiques de produits

Autrefois cantonnés à la confiserie, les distributeurs automatiques permettent aujourd'hui de vendre des cassettes vidéo, des jeans, du pain, des cartes de visite (*avec une imprimante laser...*).

*"L'ensemble des formes de vente à distance ne représente encore que 2,6 % du chiffre d'affaires du commerce de détail [...], il représentera 20 % des ventes au détail à la fin du siècle"*⁴⁰.

Le commerce électronique devrait donc être, ces prochaines années, un circuit de distribution imité.

La vente à domicile constitue un autre exemple d'imitation de circuit de distribution. Mikava Bonneterie, petite entreprise de lingerie, ne parvenant pas à percer dans le commerce traditionnel, et s'inspirant de Tupperware, monte son propre réseau de vente à domicile par réunion. A l'origine limitée à l'édition (*Larousse*), aux produits ménagers (*Stanhome*), la vente à domicile est utilisée par des entreprises appartenant à des secteurs très divers. Trois catégories d'entreprises s'intéressent à l'utilisation de la vente à domicile : des entreprises étrangères qui souhaitent s'implanter en France, des sociétés qui cherchent à commercialiser leurs produits sur des réseaux déjà existants, ou des entreprises voulant tester un produit (*notamment des nouvelles entreprises*)⁴¹.

2) La "création" de points de vente

Kelton en distribuant ses montres par les débits de tabacs, a contribué à la transformation de ceux-ci, certains d'entre eux devenant presque des *"convenience stores"* (*magasins de proximité caractérisés notamment par un assortiment large et peu profond en produits d'usage courant*).

³⁹ A. TEZENAS *"Branchez vous sur le commerce électronique"* - L'Entreprise n° 44 pp 72 - 77.

⁴⁰ A. TEZENAS op cit.

⁴¹ *"Essayez la vente à domicile"* L'Entreprise n° 34 - mai 1988 - pp 99 - 103.

*"Les boutiques des stations-service deviendraient-elles un nouvel espace de distribution pour les industriels ?"*⁴². Force est de constater que l'espace de vente des stations a évolué, des produits liés à l'automobile aux produits courants et de première nécessité jusqu'à l'apparition de supérettes ("7 J" dans les stations Shell), avec environ 1 000 références. Cette situation amène nombre d'entreprises à vouloir se faire référencer par les compagnies pétrolières pour distribuer leurs produits dans les stations-services.

Les caractéristiques de la distribution se modifient et ces modifications participent à la création d'opportunités. En effet, par offre convenable dans notre définition de l'opportunité, nous entendons également une offre accessible pour le client potentiel. Un produit dont la distribution est mal assurée n'est pas véritablement une offre pour un demandeur éventuel. Les offreurs utilisant des points de vente créés par d'autres entreprises, ou imitant des circuits de distribution, exploitent les opportunités ainsi créées.

b) Les politiques des distributeurs

Par les politiques qu'ils appliquent, les distributeurs peuvent être également à l'origine d'opportunités. Aux Etats-Unis existent *"une dizaine de modes de distribution différents, avec des marges brutes allant de 10 % pour l'entrepôt situé sur un terrain vague jusqu'à 31 % pour le "convenient store" ouvert 24 heures sur 24. Cette segmentation s'explique moins par un positionnement en fonction de la clientèle (du type riches ou pauvres) que par la volonté de répondre à un type d'achat précis : de stockage, de routine, de complément, ou "festif". Dans ces conditions, l'hyper à la française souffre d'une image floue. Il couvre bien toute la gamme d'achats, mais il est battu dans chaque catégorie par un distributeur spécialisé"*⁴³.

Et les exemples sont nombreux de cet élargissement des modes de distribution :

- Les grandes surfaces spécialisées se multiplient, avec notamment l'arrivée récente de l'américain Toys "R" US sur le marché du jouet (*contrôlé à 50 % par les hypermarchés*) ;
- Les *"hard discounters"* allemands (Aldi, Norma, Lidl) ont ouvert des unités en France (*600 mètres carrés écoulant 600 produits de base au maximum, dans des conditions de confort volontairement très réduites, et avec des prix très faibles*) ;
- Les *"supermarchés électroniques"*, évoqués précédemment, et qui apportent notamment le service de la livraison à domicile ;
- Les supermarchés de proximité, qui correspondent à une recherche de gain de temps : *"les ménages célibataires comme les couples bi-actifs préfèrent désormais aller deux fois par semaine au supermarché discount du coin, plutôt qu'une fois par semaine à l'hypermarché de grande banlieue"*⁴⁴.

Mais les hypermarchés peuvent réagir en jouant mieux de leur taille (*en développant notamment les marques de distributeurs*) et en étant davantage attentif à la qualité de l'accueil, des produits et des services.

Cette réaction pourra, éventuellement, être à l'origine d'opportunités pour d'autres offreurs.

⁴² C. BOMMELAER *"L'industrie à la conquête des stations - service"* L'Usine Nouvelle 26 avril 1990 p 90.

⁴³ A. TORDJMAN *"Ca chauffe pour les hypers"* L'Expansion 31 mai/20 juin 1990 pp 87 -93.

⁴⁴ R. BRILLET, cité par H. TORDJMAN op cit.

C) Les actions promotionnelles et la création d'opportunités

"Le fait publicitaire, dans son ensemble, contribue à maintenir la propension à consommer à un niveau élevé [...]. La publicité joue incontestablement un rôle actif dans la structuration des échelles de préférences, et s'insère très étroitement dans cet environnement culturel qui est celui d'une société de consommation de masse, caractérisé par la prépondérance des effets d'imitation et de démonstration, et une généralisation des normes de consommation"⁴⁵.

Maintien de la propension à consommer à un niveau élevé, généralisation des normes de consommation : par leur action publicitaire, certaines entreprises sont à l'origine de demandes potentielles qui s'adresseront à d'autres firmes. Ce transfert est lié au profil d'implication des destinataires de la publicité, cernant la relation des consommateurs au produit. Cinq éléments constituent la source de cette implication⁴⁶ :

- Le degré d'intérêt pour la catégorie de produits.
- La valeur de signe du produit (*le consommateur estime-t-il que son choix reflète sa personnalité ?*).
- La valeur du plaisir du produit.
- L'importance du risque (*une erreur aurait-elle de graves conséquences ?*).
- La probabilité du risque (*quelles sont les probabilités de faire une erreur ?*).

Dans une catégorie de produit, la population peut être divisée en segments, chacun ayant un profil d'implication différent. Ainsi, pour les piles, 43 % des acheteurs sont dans une situation d'implication minimale ; ces "indifférents" n'attachent pas d'importance au choix d'une marque particulière.

En revanche, l'achat de telle ou telle marque de champagne "est perçu comme un signe de soi, un reflet de sa personnalité ou de sa compétence ; aussi l'acheteur considère-t-il qu'il s'agit d'un achat risqué, et cela d'autant plus que le nombre de marques est grand, donc que la probabilité de se tromper est grande"⁴⁷.

Les actions publicitaires sont donc à l'origine d'opportunités dans la mesure où elles contribuent à créer, maintenir ou augmenter une demande potentielle à une branche, par la généralisation de la consommation du produit, et compte-tenu des profils d'implication des catégories d'acheteurs du produit.

* * * * *

⁴⁵ Cl. GEFROY "Analyse économique du fait publicitaire" Gauthier VILLARS 1970 -p 149.

⁴⁶ J.N. KAPFERER "Publicité : une révolution des méthodes de travail" RFG - sept-déc 1985 - pp 102 - 111.

⁴⁷ J.N. KAPFERER op cit.

Indirectement donc, les entreprises sont créatrices d'opportunités. Le premier restaurant chinois, à Paris, a été ouvert en 1922 par un riche antiquaire, M. LIU. Avec son personnel, également chinois, ils inventèrent une cuisine vaguement exotique qui n'avait rien à voir avec ce que l'on mange en Chine. Par la suite, tous les membres du personnel s'établirent à leur compte. La restauration chinoise de Paris était née, et avec une cuisine originale qui ne devait rien à l'art culinaire chinois⁴⁸.

Cette anecdote est riche de deux enseignements :

- Une entreprise a créé un "standard" de goût et a proposé, avec succès, une offre nouvelle. Pour certains nouveaux produits, l'industrie alimentaire contemporaine ne procède pas autrement ;
- La création de Mr LIU a été à l'origine d'opportunités qu'ont su exploiter ses collaborateurs. Nous verrons qu'il en a été de même dans beaucoup d'autres secteurs de l'activité économique.

Section III : Les décisions de l'Etat

Il ne s'agit pas, ici, d'étudier d'une manière détaillée le rôle économique de l'Etat.

Nous nous intéresserons seulement aux décisions de l'Etat qui ont un effet sur l'apparition d'opportunités.

Il faut distinguer dans les décisions de l'Etat, celles qui ont un effet immédiat (*ou programmé*) et "quasi certain" sur l'apparition d'opportunités et les autres décisions qui ont un effet médiat et beaucoup moins "certain".

Dans la première catégorie de décisions, nous trouvons des décisions qui s'appliquent à la demande :

- L'Etat est lui-même demandeur.
- L'Etat intervient sur le volume de la demande par le biais de diverses politiques d'action conjoncturelle.
- Enfin, l'Etat prend des décisions pouvant susciter des demandes spécifiques.

Dans la seconde catégorie, décisions ayant un effet immédiat et plus incertain, nous trouvons les décisions qui s'appliquent aux conditions de l'offre :

- L'Etat veut modeler une nouvelle structure de l'offre.
- L'Etat, en étant lui-même entrepreneur, peut avoir une influence différente de celle des autres offreurs.
- Enfin, l'Etat peut prendre des décisions qui vont intervenir sur les comportements des agents économiques.

⁴⁸ François DEBRE "Les chinois de la Diaspora" Olivier ORBAN - 1976.

§ 1 : Les décisions de l'Etat ayant un effet immédiat et "quasi-certain" sur l'apparition d'opportunités.

A) L'Etat-client

L'ensemble des commandes publiques (Etat, Collectivités Territoriales, entreprises publiques) représente un pourcentage important de la demande totale dans plusieurs secteurs : bâtiment-génie civil, constructions aéronautiques, matériel électronique... Tout en étant attentifs à un approvisionnement au moindre coût, les Pouvoirs Publics peuvent utiliser les marchés publics comme moyen d'action pour transformer les structures industrielles afin de favoriser la réduction des coûts de production et le développement de la recherche.

Ceci peut être illustré avec l'exemple des télécommunications. Au début des années 70, la France connaît un véritable sous-développement en matière de réseau téléphonique. Un effort considérable est alors entrepris, impliquant une adaptation des structures et des comportements de l'Administration concernée et entraînant l'émergence d'une industrie française des télécommunications. Le développement de la télématique est décidé en 1978 et les groupes français s'orientent vers la production de terminaux correspondant aux nouveaux services offerts. ..."La convergence des technologies de l'informatique et des télécommunications accroît les performances du réseau téléphonique de base, diminue les coûts de transport et de traitement de l'information et provoque une explosion de nouveaux services..."⁴⁹. Cette offre de nouveaux services est à l'origine de demandes spécifiques.

L'Etat est également demandeur de technologies nouvelles. Ce faisant, l'Etat est à l'origine d'opportunités : il formule l'offre correspondante ; cette offre, maîtrisant de nouvelles technologies pourra ensuite rechercher d'autres demandes. Henri DESMOUTIER⁵⁰ cite de nombreux exemples d'innovations suscitées directement par des demandes gouvernementales et étendues à des applications industrielles ou de grande diffusion : la transistorisation des radiotéléphones pour la marine a été à l'origine de radiotéléphones pour automobiles ; le contrôle du coeur à distance ainsi que de la tension artérielle d'un astronaute dans l'espace (pour la NASA et l'US AIR Force) a suscité la mise au point d'un défibrillateur du coeur. Le radar, les semi-conducteurs, les circuits intégrés ont également été des innovations suscitées par l'Etat et sont passées ensuite dans le domaine civil commercial.

Pourquoi les offreurs ont-ils besoin de l'Etat ? Ne pourrait-on imaginer que lorsqu'une technologie nouvelle est "mûre", elle se traduise en offre sur un marché ?

Plusieurs raisons peuvent expliquer qu'il vaut mieux attendre d'avoir l'Etat comme premier client pour des matériels entièrement nouveaux :

- L'acheteur se fait connaître à l'avance. Il spécifie sa demande ; le cahier des charges peut être précis. Cette démarche est à l'inverse de celle consistant à d'abord élaborer un produit pour ensuite rechercher un marché ;
- L'Etat achète des performances. Au coté de l'Etat, les interlocuteurs sont des scientifiques davantage préoccupés de performances que de "design" : la présentation du produit a une importance très relative. Il n'en est pas de même avec d'autres acheteurs ;
- Les mêmes interlocuteurs pardonnent le "perfectionnisme technologique" de l'innovation : le marché sera moins exigeant ;

⁴⁹ J. BARREAU - A. MOULINE "Télécommunications : La France entre audace et prudence" Politique Industrielle - Printemps 1990 - pp 153 - 164.

⁵⁰ "Contribution à l'étude des entreprises de haute technologie". Thèse Toulouse 1971.

- Développer un produit pour un marché nécessite la mise en oeuvre de davantage de ressources que pour un client connu.

Toutes ces raisons font que la clientèle de l'Etat est recherchée par les jeunes entreprises. Selon H. DESMOUTIER, un tiers environ des nouvelles compagnies de haute technologie de Boston ont bénéficié de commandes publiques pour les deux tiers de leur production au cours de leurs deux premières années d'existence. Cet aspect sera développé avec l'étude des complexes de technologie avancée aux Etats-Unis⁵¹.

Dans son rôle de client, l'Etat peut favoriser l'apparition de nouvelles opportunités dans les entreprises bénéficiant de marchés publics. Le meilleur exemple est celui des activités militaires, "à l'origine de compétences technologiques exceptionnelles qui, développées dans des conditions très favorables, peuvent être dans bien des cas, mises à profit par la suite pour des activités civiles, voire même être à la base de diversification dans des domaines civils (...). Le développement de matériels d'armement, en général techniquement en avance sur les matériels civils équivalents, fera bénéficier l'entreprise d'une avance technologique vis-à-vis de concurrents limités des activités civiles. C'est ainsi que l'Airbus, dont le maître d'oeuvre est l'Aérospatial, a pu bénéficier de procédés et de technologies très avancées (notamment dans le domaine des matériaux) mis au point dans le cadre de programmes militaires"⁵².

D'autres exemples peuvent être cités : les balises Argos sont une application des études de l'armée en matière d'orbitographie des satellites. Digitones, entreprise spécialisée dans les systèmes de traitement du signal, a pu concevoir un système de gestion de téléphotos pour l'Agence France Presse à partir de l'expérience acquise en travaillant sur le traitement des signaux de sonars pour la Défense⁵³.

Globalement cependant "*les budgets de recherche et développement militaire n'irriguent plus le tissu industriel. Seuls les grands programmes comme le nucléaire ou l'aérospatial bénéficient encore des études de la Défense. Or, les crédits sont toujours aussi abondants, mais les retombées civiles sont de moins en moins évidentes*"⁵⁴.

Plus sévère est le jugement porté par A. LARANE⁵⁵, pour qui "*la recherche militaire ne débouche pour ainsi dire jamais sur des innovations susceptibles de bouleverser la société civile*".

B) L'Etat intervient sur le niveau de la demande

La demande finale est égale au revenu disponible diminué de la part de celui-ci allant à l'épargne. L'Etat intervient au niveau du revenu brut (par le biais de la fixation du SMIC notamment) et par sa politique de redistribution des revenus (prestations familiales, retraites...). Par sa politique fiscale, le Gouvernement influence la détermination du revenu disponible.

Par la politique du crédit et le maniement des taux d'intérêts et des conditions de l'épargne, il encouragera ou découragera l'épargne des ménages. Toujours par la politique du crédit, il favorisera les achats de biens durables ou contraindra les clients éventuels à y surseoir.

⁵¹ Chap XIII - section II.

⁵² P. DUSSAUGE. "*Activités dans l'armement et stratégie d'entreprise*". Défense Nationale - mars 1986.

⁵³ L'Usine Nouvelle 12 janvier 1989 - p 9.

⁵⁴ J.P. CARAMAYOU "*Recherche militaire : le mythe des retombées*" L'Usine Nouvelle 12 janvier 1989 - pp 4-9.

⁵⁵ "*La Défense Nationale, une locomotive ?*" Industries et Techniques 20/4/87 - p 37.

Toutes ces politiques visant à stimuler l'économie ou, au contraire, à freiner l'évolution de phénomènes considérés comme inquiétants, sont des causes certaines d'inadéquation offre-demande.

C) L'Etat suscite des demandes spécifiques

Par certaines de ses décisions, l'Etat est à l'origine d'opportunités. Cette apparition d'opportunités n'est pas toujours l'objectif poursuivi par les Pouvoirs Publics. Dans certains cas, les opportunités sont les conséquences des décisions. Il appartiendra alors aux offreurs d'apprécier quelles peuvent être les conséquences des décisions sur les demandes potentielles ainsi suscitées.

Un exemple intéressant est celui de la formation continue. 16 juillet 1971, le vote d'une loi oblige les entreprises à consacrer une fraction de la masse salariale qu'elles versent au financement d'actions de formation de leur personnel ; dans le cas où il n'y a pas de dépenses ou si le montant de celles-ci est insuffisant, il y a versement au Trésor Public. Il y a donc "*dépense obligée*", condition pour qu'il y ait marché.

Il y eut beaucoup d'offreurs : de nombreux organismes sont apparus afin d'offrir leurs services aux entreprises. Selon une opinion répandue, la loi de 1971 aurait largement favorisé la création et le développement d'organismes privés.

D'autres exemples peuvent être cités à partir du développement des télécommunications : la domotique et les services utilisant le Minitel.

- Le développement du réseau numérique à intégration de service (RNIS) apportera à tout usager au minimum deux voies à 64 Kbits/s pour véhiculer paroles ou données, et une voie de signalisation à 16 Kbits/s pouvant servir au transport de données de type domotique. Le RNIS autorise la mise en place de nombreux services : télémaintenance, télépaiement, télédiagnostic avant un dépannage, télésurveillance d'appareils en location (par exemple d'appareils médicaux lors d'une hospitalisation à domicile)⁵⁶. L'exploitation de ces services constitue autant d'opportunités.

- Avec le Minitel sont apparues de nombreuses entreprises de services, et des entreprises existantes (notamment du secteur de la presse) ont diversifié leur activité dans la télématique.

Trois facteurs ont contribué au succès de la télématique en France :

- Le nombre de foyers équipés est important du fait de la gratuité du Minitel.
- L'Administration des Télécommunications a voulu que les abonnés puissent appeler de nombreux services, et a ouvert aux entreprises privées le marché des services et celui des serveurs.
- Le système de facturation est simple : le compteur de l'utilisateur tourne plus vite pour le Télétel que pour le téléphone, et l'Administration verse une partie des revenus supplémentaires aux fournisseurs de services.

⁵⁶ J. ROUSSEAU "Horizon 1995 : Les objets de la maison du futur" Sciences et Techniques septembre 1987 - pp 25 - 31.

Au total, près d'un millier de services grand public et plus de deux cents centres serveurs fonctionnent.

Avec ces exemples, il apparaît bien que l'Etat, suscitant des demandes spécifiques, est directement liées à l'apparition d'opportunités. D'autres décisions de l'Etat sont moins directement liées à l'apparition d'opportunités.

§ 2 : Les décisions de l'Etat ayant un effet médiat et relativement incertain sur l'apparition d'opportunités.

A) L'Etat veut modeler une nouvelle structure de l'offre

Avec la mise en oeuvre d'une politique industrielle, l'Etat veut notamment agir sur la structure de l'offre, combinant des moyens d'action divers, tels les commandes publiques. D'une manière générale, la politique industrielle est difficile à analyser et nous présenterons d'abord ses difficultés, pour nous attacher ensuite à l'étude des politiques d'innovation.

a) La difficulté d'analyse de la politique industrielle

"La politique industrielle ne devrait pas exister" écrit Yves MORVAN⁵⁷. "Conçue comme un ensemble de relations entre l'Etat et l'industrie, elle ne devrait pas avoir sa place dans un système économique réglé par les mécanismes du marché, organisé selon les lois de la concurrence et dominé par le dogme de la propriété privée".

Mais force est de constater que tous les pays industriels ont connu des interventions de la puissance publique au sein du système productif, la tradition remontant à Louis XI en France, s'illustrant avec Colbert, l'accompagnement de l'industrialisation du XIXème siècle, la planification et les nationalisations à la Libération....

La politique industrielle peut se définir, selon Y. MORVAN, comme *"un ensemble de mesures prises par les Pouvoirs Publics, dans le cadre de tactiques données et face à des contraintes changeantes, qui visent à agir sur les conditions de détermination des attitudes des agents du système (et/ou sur les attitudes elles-mêmes), de façon à atteindre des objectifs considérés comme importants...."*

On le voit, la politique industrielle est un *"sujet très interdisciplinaire"*. Pour l'aborder, il faut se référer à la fois à la macro-économie, à la gestion des entreprises, au contexte historique et culturel, à l'analyse des technologies et du commerce international, à la science politique et au fonctionnement des institutions administratives, et à de nombreux facteurs encore⁵⁸.

Une seconde difficulté tient au fait qu'il n'y a pas de théorie de la politique industrielle, qui est une *"démarche essentiellement pragmatique et circonstancielle, où interfèrent de multiples éléments et de nombreux acteurs...."*⁵⁹.

⁵⁷ *"La politique industrielle française depuis la libération : quarante années d'interventions et d'ambiguïtés"*. Revue d'Economie Industrielle - 1er trimestre 1983.

⁵⁸ Christian STOFFAES *"La montée des politiques industrielles"* Politique Industrielle Automne 1985 - pp 45 - 71.

⁵⁹ C. STOFFAES op cit.

Une troisième catégorie de difficultés rassemble les conditions de mise en oeuvre d'une politique industrielle : l'Etat est multiforme, avec les administrations des Ministères, le Parlement, l'environnement politique des Ministres... D'autre part, dans une économie ouverte sur l'extérieur, le poids de certaines décisions prises dans un cadre national est à relativiser. Enfin, *"les mesures de politique industrielle rétro-agissent avec l'environnement industriel de manière parfois paradoxale, tant sont complexes les interactions du système industriel et sont nombreux les acteurs et les incertitudes. Davantage sans doute que toute autre politique, la politique industrielle est le domaine des effets pervers et des résultats finaux contraires aux intentions de départ"*⁶⁰.

Quatrième difficulté : il n'y a pas coïncidence du temps de l'industrie et du temps de la politique. D'un côté, la mise en oeuvre d'une politique industrielle exige des délais et les résultats ne peuvent survenir qu'à moyen et long terme. Une politique conjoncturelle a des effets à très court terme.

Enfin, la dernière catégorie de difficultés rassemble à la fois les objectifs et les tactiques d'interventions des Pouvoirs Publics.

- Les objectifs des politiques industrielles sont *"nombreux et parfois contradictoires"*⁶¹ et peuvent être regroupés en trois catégories :

. Les objectifs économiques de croissance, à travers l'investissement, la recherche, le développement des exportations...

. Les objectifs sociaux visent le maintien et le développement de l'emploi, le soutien aux zones de conversion, la protection de l'environnement...

. Les objectifs d'indépendance nationale passant par la protection de certaines industries, la reconquête du marché intérieur...

La hiérarchisation et la pondération accordées à ces objectifs déterminera la stratégie industrielle.

- Les tactiques d'intervention des Pouvoirs Publics *"dépendent largement des conceptions qu'ils se font du rôle de l'Etat et des modalités de "pilotage" de l'économie par celui-ci, en fonction notamment de la puissance du rôle qu'ils prétendent confier (ou non) aux mécanismes du marché et de la concurrence, de la volonté plus ou moins grande qu'ils ont d'en combrer les lacunes, sans trop toutefois vouloir jamais les remplacer ni en contester la logique profonde"*⁶².

Deux catégories de tactiques sont possibles :

. Les tactiques d'environnement, s'intéressant essentiellement aux structures, sans agir au niveau des attitudes (*actions au niveau des coûts, des débouchés...*).

. Les tactiques d'action, visant à être déterminantes au niveau des attitudes, soit en pesant indirectement sur les comportements des agents (*tactiques d'influence*), soit en agissant à la place des agents (*tactiques de substitution*). Ces tactiques d'action, correspondant à une conception plus volontariste du rôle de l'Etat, se partagent donc entre le *"faire faire"* (*contrats, commandes, aides... qui veulent être incitatives*) et le *"faire"* (*par le biais des entreprises publiques, des participations majoritaires...*).

⁶⁰ C. STOFFAES op cit.

⁶¹ C. STOFFAES op cit.

⁶² Y. MORVAN op. cit.

Les champs d'intervention des Pouvoirs Publics peuvent être plus ou moins larges : des mesures directes ("*horizontales*" comme une politique de concurrence, ou "*spécifiques*" comme une politique de branche) et des mesures indirectes, correspondant soit à des politiques conjoncturelles générales (*fiscale par exemple*), soit à des politiques d'infrastructure économique. Les politiques d'innovation entrent dans cette dernière catégorie.

b) Les politiques d'innovation

*"La notion de politique de l'innovation - prolongement ou substitut à ce qu'on appelait jusqu'alors politique de la science et de la technologie - est apparue au cours des années soixante-dix, comme le résultat de trois évolutions : d'une part, celle de la réflexion économique et sociologique sur les facteurs déterminant la compétitivité des entreprises et plus particulièrement sur le rôle qu'y joue l'innovation technique ; d'autre part, les difficultés économiques qui ont mis un coup d'arrêt, à partir de la crise du pétrole, aux années de croissance rapide et de plein emploi [...] ; enfin, l'essor des "nouvelles technologies," plus particulièrement celles de l'information, dont la diffusion renouvelle les produits et les services dans toute l'économie"*⁶³.

Le rôle de l'Etat ne peut plus se limiter au soutien des activités scientifiques et techniques ; il est nécessaire que ces activités soient intégrées dans l'ensemble de l'économie. Dans la période précédente, l'Etat développait une politique scientifique, de l'enseignement supérieur et de la recherche universitaire. *"Une politique de l'innovation suppose que l'on s'appuie sur un éventail d'acteurs, d'institutions et de problèmes beaucoup plus larges, qui vont de l'industrie et du système bancaire à la formation professionnelle et même à la culture technique"* écrit J.J SALOMON⁶⁴ pour qui les caractéristiques des politiques d'innovation sont les suivantes :

- Une augmentation des dépenses de recherche-développement
- Le rapprochement Université-Industrie (activités de recherche, création d'entreprises par des chercheurs, développement des technopoles)
- Le développement du capital-risque
- La régionalisation
- La coopération internationale, notamment dans le cadre des programmes européens.

A ces caractéristiques, il faut ajouter l'investissement intellectuel dans le développement de l'éducation et de la formation technique.

*"Cet investissement à long terme destiné à renouveler et à multiplier les compétences et les talents - au sein aussi bien qu'en dehors du système de la recherche - est manifestement pour l'Europe un des enjeux majeurs des politiques d'innovation qui se sont développées depuis la fin des années 80"*⁶⁵.

Si la politique d'innovation vise à agir au niveau de l'offre, le recensement de ses caractéristiques et la complexité de sa mise en oeuvre font bien apparaître le caractère relativement incertain de son effet sur l'apparition d'opportunités.

Il faut également mentionner deux catégories d'éléments pouvant affecter les résultats des politiques de recherche et rendre donc davantage aléatoire l'apparition d'opportunités :

⁶³ J.J. SALOMON "*Les politiques d'innovation en Europe*". Futuribles mai 1989 - pp. 29 - 52

⁶⁴ "*Les politiques d'innovation en Europe*" op-cit.

⁶⁵ J.J. SALOMON op-cit.

- Les orientations sectorielles de la recherche peuvent restreindre la production d'innovations : *"la recherche se focalise sur quelques grands programmes publics civils ou militaires, très pointus, au détriment de technologies moins ambitieuses, mais capables de diffuser dans l'ensemble du tissu des gains de productivité et de qualité"*⁶⁶.

- Le management public de la recherche peut être apprécié négativement :

. Les décideurs publics devraient être capables d'identifier les projets risqués présentant un potentiel élevé en termes de marché, *"ce qui est rarement le cas"*.

. *"Les Gouvernements ont souvent eu une attitude passive concernant la dissémination de l'information, introduisant ainsi une certaine asymétrie de l'information à l'avantage des grandes entreprises"*.

. L'absence, parfois, de coordination et de coopération entre les instances chargées de mettre en oeuvre les politiques. *"Il en résulte une absence de complémentarité entre les différentes initiatives d'un côté et la propagation de mesures contradictoires de l'autre"*.

. *"L'absence de connaissances pratiques ou le manque d'imagination des décideurs publics concernant le processus d'innovation industrielle a contribué à mettre l'accent sur la dimension R.D. de l'innovation au détriment d'autres aspects de ce processus, telle l'acquisition d'innovations à travers les commandes publiques"*⁶⁷.

En agissant sur la structure de l'offre, l'Etat, à la fois crée un déséquilibre entre offre et demande et s'efforce de réaliser une meilleure adéquation en voulant modeler une offre mieux adaptée à un dessein plus global.

B) L'Etat entrepreneur

L'Etat entrepreneur est à l'origine d'opportunités au même titre que les autres entreprises. Mais le fait d'attribuer aux entreprises publiques des missions qui sont, en principe, différentes de celles des entreprises privées, confère à l'Etat entrepreneur des particularités dans les décisions pouvant être à l'origine d'opportunités.

Un premier objectif qui peut être confié à l'entreprise publique est celui de satisfaire une demande de biens ou de services sans discrimination de clientèle. C'est le cas de la plupart des services publics, qui peuvent générer de nouvelles demandes, par le biais de changements de comportements et de mentalités.

Un second objectif, attribué à l'entreprise publique, peut être celui de produire des biens ou des services indépendamment de l'existence ou de l'importance du marché correspondant, et ceci pour des raisons de sécurité ou d'indépendance nationale. Ces raisons peuvent amener l'entreprise à rechercher des fournisseurs nationaux et être ainsi à l'origine d'opportunités.

L'Etat peut vouloir, et c'est un troisième objectif, freiner ou accélérer le rythme de développement de l'entreprise par rapport au marché ou aux ressources internes, pour agir indirectement sur la demande s'adressant à l'entreprise.

⁶⁶ D. COMMIOT - *"Recherche : l'argent est-il bien employé ?"* L'Usine Nouvelle - 10 mai 1990 - pp 14 - 18.

⁶⁷ Les citations relatives au management public de la recherche sont issues de l'article de Xavier RICHEL *"Les politiques technologiques et leur impact"* - Analyses de la Sedeis mars 1988 - pp 59 -65.

Enfin, l'Etat peut assigner à l'entreprise publique de contribuer à certains grands objectifs nationaux (emploi, aménagement du territoire..) Et parmi ceux-ci de jouer un rôle particulier auprès de petites et moyennes entreprises, notamment en facilitant l'accès au marché (cet aspect sera développé au Chapitre IX).

Si pour certains "*l'Etat entrepreneur a vécu...*" parce que "*l'entreprise publique ne semble pas être un bon instrument de mise en oeuvre de politiques nationales trop étrangères à la nature de ses activités*"⁶⁸, certains des objectifs précités demeureront.

D'autre part, entreprises publiques ou privées ont toutes besoin de "*l'Etat partenaire*". L'insertion des entreprises dans des réseaux internationaux (*accords de recherche-développement, de production, de commercialisation*) ne peut laisser les Etats indifférents mais "*implique leur participation active, disons le mot, leur complicité. Réglementer quand c'est nécessaire, déréglementer quand les entreprises sont prêtes, nationaliser si c'est utile, privatiser quand on a restauré la compétitivité, ces politiques ne sont pas contradictoires : elles font partie de l'arsenal qui doit permettre à l'Etat de jouer pleinement son rôle de partenaire auprès d'entreprises qui doivent compter sur lui*"⁶⁹.

Dans ces conditions, le partenariat Etat-entreprises continuera à susciter, plus ou moins directement, des opportunités.

C) Les décisions de l'Etat qui influencent les comportements des agents économiques

En 1918, en décidant d'inclure le rasoir Gillette dans la liste des produits qui devaient faire partie de l'équipement de chaque soldat américain en Europe, le Gouvernement américain donnait une impulsion significative à la croissance de la Société Gillette et contribuait à la diffusion d'un nouveau mode de rasage.

Un sénatus-consulte du 16 Brumaire an IX interdisait expressément aux femmes de porter le pantalon en public. Il fallut attendre 1909 pour que la femme tenant à la main une bicyclette ou un cheval soit officiellement autorisée à sortir en culotte⁷⁰.

Avec la création de la TVA, en 1954, l'Etat permettait aux entreprises de ne pas supporter le poids de la fiscalité indirecte sur leurs consommations intermédiaires, et, de ce fait, favorisait le recours à des fournisseurs et sous-traitants.

Ces quelques exemples montrent que les décisions de l'Etat ont des effets sur les comportements des agents économiques, qu'ils soient consommateurs ou offreurs.

A la limite, toute décision des Pouvoirs Publics a des effets plus ou moins forts, plus ou moins directs, plus ou moins rémanents sur les comportements. Des mesures de politique fiscale encouragent l'investissement des entreprises ou des ménages ; des mesures de politique sociale ont des conséquences sur le comportement de consommateur des bénéficiaires.

⁶⁸ JP. ANASTASSOPOULOS "*Entreprise publique et entreprise privée : quel rapport et quel modèle pour la France de demain ?*" Politiques et management public - juin 1987.

⁶⁹ JP. ANASTASSOPOULOS op cit.

⁷⁰ Cité par Yvonne DESLANDRES "*Le costume, image de l'homme*" Albin Michel 1976.

Ces modifications de comportement sont à l'origine d'opportunités : la législation relative à la durée du travail a modifié les "budgets-temps" et les consommations liées au temps libre, comme l'accession à la propriété du logement individuel a provoqué un accroissement des dépenses d'équipement de la maison.

Il n'entre pas dans notre propos de faire un recensement exhaustif des mesures pouvant être prises par les Pouvoirs Publics. Il nous semble cependant intéressant de montrer comment les équipements collectifs produisent des effets externes.

"Les normes d'équipements collectifs sont des indicateurs qui définissent les caractéristiques des équipements à réaliser en fonction de variables décrivant la collectivité concernée"⁷¹, ces normes visant l'égalité de traitement des individus et l'efficacité du bon fonctionnement du service public.

Globalement les équipements collectifs favorisent les débouchés de certaines entreprises et abaissent leurs coûts de production. A côté de ces fonctions des équipements collectifs pour les entreprises, ceux-ci sont producteurs d'effets externes.

Les infrastructures de transport permettent d'élargir les réseaux d'échanges traditionnels et donc l'accroissement des marchés. Le chemin de fer a abaissé "les coûts de transports intérieurs, a ouvert de nouvelles régions au commerce et introduit des produits nouveaux sur les marchés, et d'une façon générale, a rempli la fonction d'élargissement du marché prônée par Adam SMITH... Il fut la condition indispensable à la création d'un grand secteur d'exportation nouveau et au développement rapide qui, à son tour, a été une source de capitaux utiles à l'expansion interne : ce fut le cas, par exemple, des chemins de fer américains avant 1914"⁷².

Les infrastructures énergétiques, les réseaux de communication, les équipements hydrauliques... sont également des facteurs nécessaires, à des degrés divers, à la production de biens et services par les entreprises.

Le système éducatif, participant à la formation d'une main d'oeuvre davantage qualifiée, intervient également dans les modifications de fonctionnement des entreprises, qu'elle suscite et qu'elle autorise à la fois. *"Le Japon n'a pas cessé d'investir dans le développement de l'éducation et de la formation technique pour se hisser au niveau technologique qui est désormais le sien. Depuis la Révolution du Meiji et à plus forte raison depuis les lendemains de la Deuxième Guerre Mondiale, les Japonais ont compris que l'industrialisation suppose à tous les niveaux d'activité une convergence entre la direction du changement technique et le rythme de changement des qualifications et des compétences. Le renouvellement constant du savoir et du savoir-faire dans tout le tissu social explique en grande partie leurs performances technologiques"⁷³.*

Pour les ménages, à côté des services rendus par les équipements collectifs, il y a incitation à la consommation de biens et services privés. Certaines consommations collectives sont en fait les supports de consommations privées. L'usage des équipements sportifs, par exemple, nécessite l'acquisition de matériels spécialisés.

D'autre part, des habitudes de consommation se forment très largement dans la fréquentation d'équipements collectifs : le nombre d'acheteurs de livres en augmentation en France est à mettre en relation avec l'augmentation du nombre de bibliothèques et de leur fréquentation.

* * * *

⁷¹ F. de LAVERGNE. "Economie politique des équipements collectifs" Economica 1979.

⁷² W.W ROSTOW, Cité par de LAVERGNE op cit.

⁷³ J. J. SALOMON op cit.

L'après-guerre se caractérise en France par un véritable bouleversement du mode de consommation (*élévation régulière du niveau de consommation, modification structurelle, homogénéisation*). "A l'origine de ce bouleversement il y a de multiples causes économiques, sociologiques, politiques. En liaison avec l'augmentation des revenus, deux tendances de fond semblent toutefois émerger. Il s'agit d'une part de la transformation de la demande de biens de consommation des ménages à travers la modification des modes de rémunération, d'autre part des modifications de l'offre de biens de consommation, liées à une baisse très rapide du prix de ces biens"⁷⁴.

La transformation des modes de rémunération, passant par la généralisation du salariat et l'augmentation du salaire indirect, a contribué à l'augmentation progressive des revenus et à leur régularité. Un autre facteur est intervenu dans le rôle régulateur qu'a joué la consommation dans l'économie : le crédit à la consommation. De 1954 à 1974, l'endettement des ménages pour l'accession à la propriété passe de 3,7 à 212,4 milliards de Francs, et l'endettement hors logement passe de 0,6 à 25,9 milliards de francs.

Du côté de l'offre, trois éléments caractérisent la période : standardisation des produits, production en grande série et baisse de la valeur des objets produits. "A l'exception bien évidente, des "exclus" non concernés par cette consommation de produits de consommation courante, le taux d'équipement des ménages a pu ainsi atteindre des taux proches de la saturation, en matière de première installation, dans les produits structureurs de la norme de consommation"⁷⁵. D'autre part, cette structuration de la consommation s'est élargie : de 1949 à 1974, la consommation en matière de "cultures et loisir" est passée, en volume, de l'indice 100 à l'indice 504,1. A côté des biens durables, une part croissante de services devenant marchands se développe, structurant autant offre que demande de consommation.

Cette évocation très sommaire de l'évolution de la consommation sur la période d'après-guerre, met en évidence les inter relations existant entre les différents phénomènes analysés précédemment : modifications de la demande, action des offreurs et décisions de l'Etat.

D'autre part, cette mise en perspective permet de proposer l'existence d'un multiplicateur d'opportunités : l'exploitation d'opportunités amène l'apparition de nouvelles opportunités, dont l'exploitation entraînera l'apparition d'autres opportunités, qui à leur tour... Par exemple l'équipement automobile des ménages (le taux d'équipement passant de 21 % en décembre 1954 à 65 % en décembre 1976) a été permis (notamment par l'accroissement des infrastructures) et a eu des conséquences, notamment en termes de système d'utilisation "primaire" (garages, services d'entretien...) mais également sur des systèmes d'utilisation "secondaires" (par exemple le caravanning ou bien les centres commerciaux de périphérie), et la succession d'opportunités générées est difficilement cernable.

Le multiplicateur d'opportunités correspond à une succession d'inadéquations offre-demande, celle-ci ayant sa propre dynamique. En termes d'analyse systémique, le multiplicateur d'opportunités est assimilable au jeu de boucles de rétroaction positive⁷⁶

⁷⁴ JH. LORENZI, O. PASTRE, J. TOLENADO "La crise du XXè siècle" Economica 1980 p 136.

⁷⁵ J.H. LORENZI et ALII op cit.

⁷⁶ L'approche systémique sera développée chap XII.

CHAPITRE II - LES OPPORTUNITES ET LES FIRMES EXISTANTES

Les firmes existantes doivent, dans la plupart des cas, exploiter des opportunités et, ce faisant, accepter de mener des opérations risquées en s'attaquant à de nouveaux marchés ou en proposant des produits différents. Les "ventures", étudiées dans les grandes entreprises, auraient des chances de succès faibles (*pas plus de 10 % de succès avérés dans les "Internal ventures"*) et sont motivées par le fait que les autres alternatives ne sont pas meilleures. *"Il n'existe pas de politique d'amélioration de la croissance ou de la rentabilité dont on puisse attendre des résultats plus satisfaisants"*¹.

L'exploitation d'opportunité concerne la quasi-totalité des entreprises, quelles que soient leur taille ou leur activité, soit pour rechercher une croissance ou une amélioration des résultats comme le notaient JOFFRE et KOENIG, soit pour faire face à un changement de leur environnement provoquant une stagnation ou une régression des ventes d'un ou de plusieurs produits.

Nous voulons démontrer dans ce chapitre que si les firmes existantes sont contraintes d'exploiter des opportunités, elles ne réussissent pas nécessairement dans cette démarche et ceci pour deux grandes catégories de raisons : d'une part, la décision d'exploiter l'opportunité ne peut concerner la totalité des opportunités ; d'autre part, la mise en oeuvre de cette exploitation n'est pas toujours sanctionnée par le succès.

Section I : La décision d'exploitation des opportunités

*"Toute organisation établie pour l'accomplissement d'un but, [-] agit suivant deux modes fondamentaux : le mode opérationnel qui est orienté vers l'exploitation de la position traditionnelle produit-marché-technologie ; et le mode entrepreneurial qui se préoccupe de la recherche et de l'établissement de nouvelles positions produit-marché-technologie offrant un potentiel de rentabilité socio-économique"*²

La recherche et l'établissement de nouvelles positions produit-marché-technologie présentent toutes les caractéristiques des projets :

- Ce sont des activités non répétitives.
- Les décisions prises sont irréversibles.
- Les projets sont soumis à des influences nombreuses, provenant principalement de l'environnement (*et sont extrêmement variables*).
- Les effets de ces influences sont difficilement mesurables.
- Il n'est pas possible, en général, d'associer des probabilités aux effets que l'on cherche à mesurer.
- Enfin *"une mauvaise décision et/ou l'influence incontestable d'un événement majeur peuvent avoir des conséquences catastrophiques"*³.

¹ P. JOFFRE - G. KOENIG "Stratégie d'entreprise" Economica 1985 p 167

² R.P. DECLERCK, J.P. DEBOURSE, Ch. NAVARRE - " Méthode de direction générale " - Editions Hommes et Techniques 1983

³ R.P. DECLERCK, J.P. DEBOURSE, C. NAVARRE - op cit.

La plupart des entreprises fonctionnent d'une manière satisfaisante selon le mode fonctionnel. *"Mais les structures, les processus et les hommes qui rendent possible cette bonne marche, peuvent aussi empêcher la naissance de bonnes idées et bloquer leur progression au sein de l'entreprise"*⁴.

Ces deux catégories d'éléments - caractéristiques des projets et difficultés de fonctionnement selon un mode entrepreneurial - interviennent dans la décision d'exploitation d'opportunités par l'entreprise. Celle-ci doit d'abord disposer d'opportunités - c'est un préalable - avant de pouvoir, éventuellement, les étudier et décider d'en exploiter.

§ 1 : Un préalable : disposer d'opportunités

A) Les caractéristiques des opportunités

Une opportunité est un ensemble d'informations se caractérisant par un processus de production, de circulation et d'appropriation :

- La production correspond à la perception (*spontanée ou recherchée*) de ce qui peut se transformer en opportunités. Les mécanismes de la perception seront étudiés ultérieurement (chap.6).
- Les informations doivent parvenir au décideur (*s'il n'est pas lui même récepteur de ces informations*).
- Enfin, l'appropriation transforme des informations parvenues au décideur en opportunité(s) pour l'entreprise.

Le jeu de ces paramètres détermine des situations tout à fait différentes, de celle faisant intervenir un acteur unique (*le cas du créateur d'entreprise*) à celles faisant intervenir une multiplicité d'acteurs : équipes de recherche, niveaux hiérarchiques dans l'organisation, membres de comité...

D'autre part la distinction entre ces différentes phases de production, de circulation et d'appropriation introduisent trois grandes catégories d'observations :

- L'opportunité appartient d'abord à celui qui l'a perçue, qui la diffusera ou non. Ph. LORINO⁵ note que *"l'imperfection de l'information procède tout à la fois, de la nature irréductiblement subjective (peuplée de sujets) de l'entreprise et de certaines caractéristiques objectives dans lequel elle baigne. D'une part, l'instabilité des marchés, les virages imprévisibles des conditions macro économiques, le foisonnement de l'innovation affectent l'information d'un fort coefficient de volatilité..."*

Les possibles ne sont pas donnés : personne ne détient la liste exhaustive des nouvelles technologies, des nouveaux produits et des nouveaux concurrents qui pourraient apparaître dans un avenir plus ou moins proche. [...] D'autre part, chacun (des hommes de l'entreprise) dispose d'un quantum d'information qu'il ne communique que partiellement, parce qu'il ne peut pas (par manque de temps, par manque de capacité de formaliser) ou ne veut pas en faire connaître l'intégralité. Les hommes de l'entreprise ont de ce fait une subjectivité de plus

⁴ ANDRALL A. PEARSON "L'innovation à tout prix" Harvard l'Expansion Printemps 1989 pp. 52-61.

⁵ "L'économiste et le manager" Editions la Découverte 1989.

en plus "dure", de moins en moins contestable ou contournable, et leur subjectivité vient même à figurer parmi les facteurs de performance les plus importants : lorsqu'elle joue en faveur des résultats de l'entreprise, elle donne à celle-ci un avantage concurrentiel décisif ; lorsqu'elle est niée, en revanche...".

- Une information ne devient opportunité que lorsqu'elle est appropriée comme telle. Peter DRUCKER⁶ cite de nombreux exemples de réussite imprévue, constituant, pour les entreprises en bénéficiant, autant de signaux d'apparition d'opportunités.

Encore faut-il apprécier ces informations et en tirer parti. Si cela ne fut pas le cas pour Macy's, en revanche Du Pont de Nemours et I.B.M. doivent leur position dominante à leur volonté d'exploiter une réussite imprévue comme source d'innovation .

Du Pont de Nemours orienta, pour la première fois ses recherches, au milieu des années 20, vers le domaine des polymères. Ces travaux restèrent sans résultat pendant de nombreuses années. Puis, accidentellement, un chimiste obtint des fibres, qui furent à l'origine (*après une dizaine d'années de recherche*) de la fabrication du nylon.

*"L'intérêt de cette histoire est que la même chose s'était produite bien avant et à plusieurs reprises dans les laboratoires d'une grande entreprise allemande. Les Allemands faisaient naturellement des recherches sur les fibres polymérisées. Ils ont par conséquent eu la possibilité d'obtenir ces fibres et de dominer le marché mondial de l'industrie chimique dix ans avant que Du Pont n'invente le nylon. Mais parce que cette expérience n'était pas prévue dans leur programme de recherche, ils n'ont pas tenu compte de ces résultats, ils ont jeté les fibres obtenues accidentellement pour tout recommencer"*⁷ .

I.B.M., créant un des premiers ordinateurs, le destinait à des applications scientifiques et fut étonnée de la demande d'entreprises pour des applications de gestion. Univac possédait à l'époque l'ordinateur le plus adapté à ce type d'applications. "Mais cette société ne souhaitait pas *"rabaisser"* un véritable miracle scientifique en fournissant des entreprises. La société I.B.M., tout aussi surprise par cette nouvelle demande, s'employa immédiatement à la satisfaire [-]. I.B.M. domina le marché de l'informatique en l'espace de quatre ans, même si ses propres ordinateurs restèrent techniquement inférieurs à ceux que produisit Univac pendant encore dix ans. I.B.M. acceptait de répondre à la demande des entreprises et de satisfaire leurs besoins, en formant des programmeurs commerciaux par exemple"⁸ .

On pourrait également citer l'exemple célèbre de l'inventeur du procédé de photocopie sur papier non traité, présentant sa découverte à de nombreuses firmes du secteur et se faisant éconduire, avant que l'innovation soit commercialisée par Rank Xerox avec le succès que l'on sait.

- L'opportunité peut avoir une source externe à l'entreprise qui l'exploitera.

Une étude, réalisée en 1983, sur l'origine des nouveaux produits⁹ , montre que :

- * les clients sont à l'origine de la nouveauté dans 22 % des cas,
- * les chercheurs dans l'entreprise dans 25,2 % des cas,
- * les représentants : 12,6 %.
- * la direction générale : 11,6 %,
- * le département marketing : 7,3 %
- * le département production : 6,3 %
- * d'autres sources : 15 % (*notamment les fournisseurs*).

⁶ "Les Entrepreneurs" l'Expansion Hachette 1985

⁷ P. DRUCKER op cit.

⁸ P. DRUCKER op cit.

⁹ Citée par D. POURQUERY "Le Bazar des nouveautés" op-cit.

Dans 63 % des cas, l'initiative vient donc de l'intérieur de l'entreprise.

A l'issue de ces observations, on peut penser, a priori, que le processus de production, de circulation et d'appropriation d'informations induit une certaine déperdition dans la quantité d'opportunités pouvant être recueillies par une entreprise.

B) Le recueil d'informations

Il vaut mieux utiliser l'expression "*recueil d'informations*", davantage appropriée à la situation des entreprises, que celle de "*recherche d'informations*", et ceci pour deux raisons :

- La production d'informations à la base d'opportunités peut être spontanée, suite à une obtention d'informations passive¹⁰.
- Il n'apparaît pas, à lire les résultats des enquêtes, que les méthodes de recherche systématique d'idées comme les séances de créativité, soient particulièrement utilisées¹¹.

Les informations que l'entreprise doit recueillir concernent essentiellement le management des projets, et sont à ce titre, extraverties, prospectives, qualitatives (*pour l'essentiel*) et globales, et proviennent principalement de sources externes à l'entreprise. Les sources sont nombreuses, mal localisées a priori et peuvent avoir un régime d'émission des données tout à fait aléatoire. Enfin, ces sources sont souvent situées dans un contexte encombré de "*bruits parasites*".

Parmi les questions soulevées par le fonctionnement d'un système d'information stratégique¹², trois peuvent être abordées :

- Que faut-il scruter dans l'environnement ?
- L'entreprise doit elle faire appel à des organismes extérieurs ?
- Qui, dans l'entreprise, doit scruter l'environnement ?

a) Que faut-il scruter dans l'environnement ?

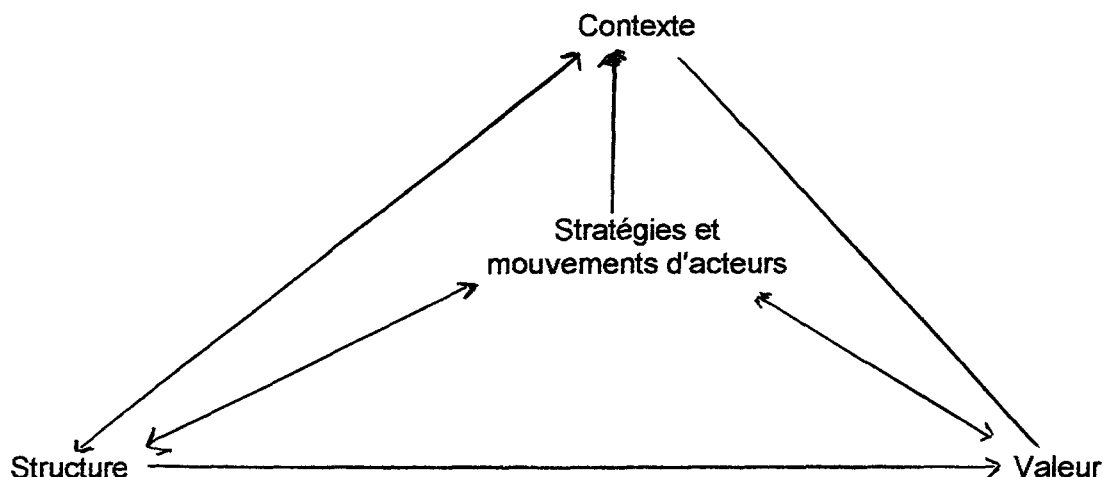
La qualité de données qu'une entreprise peut recueillir sur son environnement est quasiment illimitée, et pourtant les décideurs ne disposent pas toujours d'informations pertinentes. Une approche très globale est celle du modèle de dynamique des marchés, représenté ci-dessous :¹³

¹⁰ Cet aspect sera traité chap. VII.

¹¹ Ph. SAINT REMON "*Gérer l'innovation pour la favoriser*" RFG septembre octobre 85 - pp. 155-160.

¹² H. LESCA "*L'information stratégique du dirigeant*" RFG nov-déc. 83 - pp. 14-19.

¹³ R. CALORI, T. ATAMER, P. LAURENT "*Dynamique des marchés et veille stratégique*" Revue d'Economie Industrielle n° 46 - 4ème trimestre 88 - pp. 55-72.



La dimension du contexte prend en compte les forces technologiques, économiques et sociologiques auxquelles le marché est soumis et qui dépassent ses limites. La structure du marché est appréhendée par six dimensions : degré de concentration, degré d'homogénéité, étendue géographique du marché pertinent, intégration verticale, barrières à l'entrée et à la sortie et enfin évolution de la répartition des coûts dans la filière. La valeur du marché est mesurée aussi bien du point de vue des producteurs-vendeurs que du point de vue des acheteurs-utilisateurs (*valeur de la demande totale, taux de croissance, rapport entre la capacité de production et la demande, etc...*).

Les stratégies et mouvements des acteurs sont décrites par neuf variables (*entrées-sorties, investissements, avantages concurrentiels, etc...*). Au total, le modèle comprend 120 variables.

Pratiquement, pour un domaine d'activité stratégique, l'analyse de la dynamique des marchés aboutit à une identification des variables (*noeuds, motrices, sensibles, autonomes*). Les variables à surveiller en priorité sont sélectionnées en fonction de trois critères : la motricité de la variable dans le système, l'importance de l'impact présumé sur l'entreprise et l'incertitude de survenance de l'événement. Compte tenu du coût relativement élevé de la recherche d'informations et de la surveillance, une telle classification des priorités est essentielle.

D'autres méthodes peuvent être mises en oeuvre, moins globales, davantage adaptées à la situation des entreprises concernées, à leur taille, à leurs ressources... Deux attitudes peuvent se concevoir :

- "Ouvrir des dossiers, sans restriction sévère a priori, sur toute question susceptible d'intéresser un jour, de près ou de loin, les dirigeants de l'entreprise"¹⁴.

- Focaliser son attention sur les informations susceptibles d'avoir un impact stratégique sur l'entreprise, mais avec toute la difficulté d'isoler ces éléments stratégiques.

Lorsque le contour de ce qu'il faut scruter est délimité, il faut mettre en place l'organisation du recueil d'informations.

¹⁴ H. LESCA op-cit.

b) L'entreprise doit-elle faire appel à des organismes extérieurs ?

Il existe une très grande variété de réponse à cette question : entre les deux positions extrêmes - s'en remettre totalement à des organismes extérieurs ou tout faire soi-même - une série de positions intermédiaires peuvent être adoptées.

Le choix sera fonction des caractéristiques de l'entreprise concernée (*taille, secteur d'activités...*) mais également de celles de l'offre (*prestataires publics, para publics ou privés*). De nouveaux prestataires privés sont apparus, pour lesquels il existe un marché entre l'information ponctuelle et le conseil lourd. Louis CHALANSET a créé Innovation 128 en 1980, avec une idée de départ : la plupart des rencontres propices au transfert de technologie étant le fruit du hasard, il faut donc chercher à développer une "*méthodologie du hasard*", en multipliant les supports et donc les probabilités de contact . Innovation 128 publie un catalogue annuel d'opportunités technologiques, représente ses clients sur toutes les foires technologiques, se charge d'insertions dans des revues spécialisées ou banques de données, organise des rencontres...¹⁵ .

c) Qui, dans l'entreprise, doit scruter l'environnement ?

Dans l'hypothèse où l'entreprise ne s'en remet pas exclusivement à des organismes extérieurs, deux grands cas de figure peuvent se présenter :

- La Direction Générale peut estimer que le recueil d'informations est exclusivement de son ressort. Cette option peut réussir dans certaines entreprises.
- Il faut s'appuyer sur des collaborateurs et dans ce cas, plusieurs options peuvent être envisagées : créer un véritable service de veille technologique, confier cette mission à la recherche-développement, recourir à des "*capteurs de données*" nombreux, divers et situés aux différents points de contact de l'entreprise et de son environnement, ou recruter un chercheur pour une durée déterminée.

Dans ce second cas de figure se pose la question de la circulation d'informations à l'intérieur de l'entreprise.

C) La circulation de l'information

Entre les collaborateurs de l'entreprise chargés de recueillir des informations et les centres de décisions stratégiques, l'information pertinente doit circuler d'une manière efficace. On peut également noter que l'information pertinente (*celle susceptible de générer des opportunités*) doit également pouvoir être émise par des salariés ou chargés de cette mission de surveillance de l'environnement.

La motivation, la formation et l'intégration des collaborateurs interviennent dans le recueil et le tri des informations qu'ils émettent. Dans le processus de communication interne des données stratégiques, deux catégories d'obstacles peuvent se présenter :

¹⁵ L'Entreprise n° 32 - mars 88 pp. 95-96

- Ceux tenant aux comportements des individus.
- Ceux tenant à l'organisation.

a) Les obstacles tenant au comportement des individus

Pour que les informations aient une bonne probabilité de parvenir au décideur, il faut que le message soit bien conçu, bien codifié, qu'il emprunte le canal de communication adéquat et qu'il soit saisi et compris. Ces quatre conditions ne sont pas toujours réunies.

Le message peut être difficile à concevoir : la perception de l'intérêt des informations n'est pas toujours très nette, l'originalité (éventuelle) de celles-ci augmentant la difficulté de formulation.

*"La communication des données stratégiques à l'intérieur de l'entreprise ne ressemble pas à la transmission des données de gestion courante. Il n'est pas question, ici, de bordereau de facturation, de bon de commandes, de fiche de travail ou autre pièce comptable. [...]. Les données stratégiques peuvent se présenter sous les formes les plus diverses et les moins codifiées"*¹⁶.

L'émetteur d'informations doit choisir le canal de communication le plus adéquat. Deux types de canaux peuvent être empruntés : les canaux formels ou structurés, avec éventuellement des relais hiérarchiques et des risques de rétention d'information, de filtrage, de déformations plus ou moins volontaires ; les canaux informels ou spontanés dont l'utilisation dépend essentiellement de l'attitude des décideurs.

Enfin, il faut que le message parvienne dans sa totalité au récepteur et que celui-ci fasse, éventuellement, l'effort de comprendre le message reçu¹⁷.

b) Les obstacles tenant à l'organisation

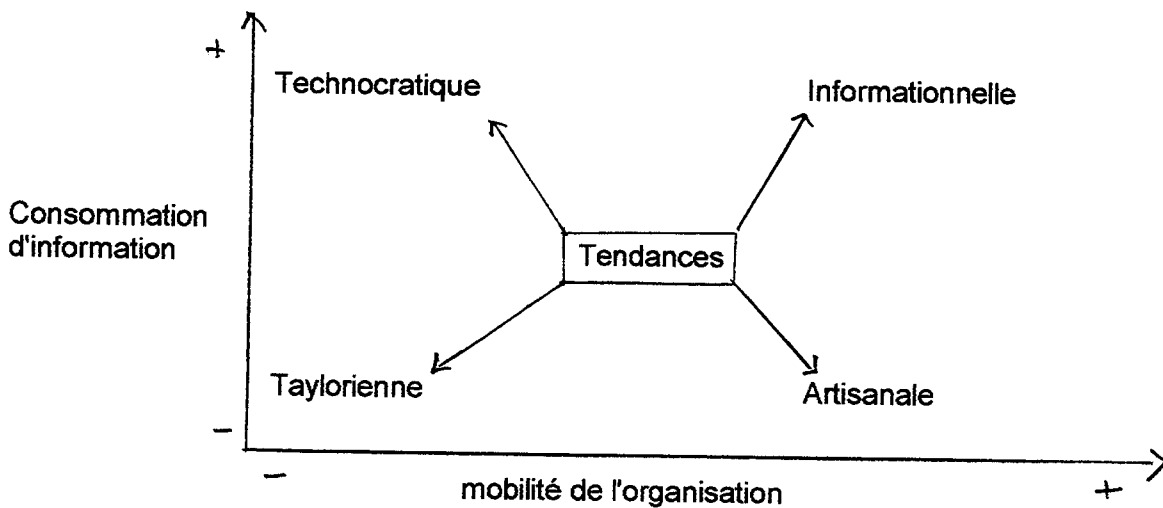
*"Ce qui distingue surtout les entreprises innovatrices, c'est le soin qu'elles attachent à ce que rien n'entrave la remontée des idées nées à la base. [...] Les bricolages d'atelier peuvent constituer des idées servant de base à des innovations légères, si rien dans les structures de l'entreprise n'est trop rigide pour permettre leur remontée, leur prise en compte et même leur appropriation à tous les niveaux de la hiérarchie. Tout se passe dans les entreprises innovatrices comme si, en plus bien entendu du recours à la documentation extérieure [...], on estimait qu'il y a assez d'idées qui naissent spontanément, et que le problème est plus de ne pas étouffer celles qui naissent que d'en faire éclore d'autres"*¹⁸.

¹⁶ H. LESCA op-cit.

¹⁷ "De quoi, à votre avis, les patrons français manquent-ils surtout ?" 25,6 % des personnes interrogées répondent "de capacité de communication". L'Usine Nouvelle 28.1.1988 - p 4-10.

¹⁸ Ph. SAINT RAYMOND op cit.

Les choix qui sont faits en matières d'organisation ont une incidence sur la circulation d'informations. Norbert ALTER¹⁹ distingue quatre grandes tendances organisationnelles :



On peut penser qu'une structure de tendance taylorienne sera peu "*communicante*" et que des données qualitatives, éventuellement peu formalisées ont une forte probabilité de se perdre en ligne dans une structure à tendance technocratique.

Le système social de l'entreprise informationnelle s'articule selon un jeu complexe. Trois groupes d'acteurs mènent, face aux innovations, des stratégies spécifiques :

- Les professionnels cadres ou non cadres, se caractérisant surtout par leur expertise, veulent gagner de l'influence, de la reconnaissance sociale et de l'autonomie à l'occasion de chaque changement, de chaque innovation. Leur stratégie dominante est donc celle de l'innovation.
- Les hiérarchiques, ne disposant ni des responsabilités directoriales, ni d'une position de leader dans un groupe de professionnels, contrôlent la partie administrative et formelle de l'organisation. Ils tendent à intégrer les innovations développées par les professionnels dans un cadre de fonctionnement plus ou moins rigide. Parfois, ils tendent à s'opposer à l'innovation.
- Les dirigeants veulent faire bénéficier l'entreprise des apports des uns et des autres. "*Tout en acceptant la déviance des professionnels, parce qu'elle est porteuse de rationalité économique, ils soutiennent l'action des hiérarchiques, parce qu'elle est porteuse de stabilité.*"²⁰

Ainsi, les directions des entreprises informationnelles doivent s'efforcer, d'être subtilement régulatrices, d'arbitrer entre la nécessité d'innovations et la nécessité de maintien de l'institution. Ceci étant, c'est vraisemblablement le type de structure (*parmi les quatre présentées ci-dessus*) dans laquelle la communication est la plus efficace.

¹⁹ "Logiques de l'entreprise informationnelle" RFG juin - juillet - août 1989 - pp. 27-38.

²⁰ N ALTER op-cit.

De toute la masse des opportunités susceptibles d'être exploitées par une entreprise, il apparaît, à l'issue de la présentation de ce processus de recueil d'informations et de leur transmission, fonctionnant d'une manière plus ou moins subjective, aléatoire, désordonnée, discontinue, que le nombre d'opportunités parvenant au centre de décision se trouve singulièrement réduit.

Une sélection interviendra encore avec l'appropriation des opportunités qu'il sera décidé d'étudier.

§ 2 : L'étude des opportunités

Il ne s'agit pas ici de développer l'ensemble des techniques qui peuvent être utilisées par une entreprise dans l'étude de la conception d'un produit (*bien ou service*) nouveau pour elle, des conditions de sa commercialisation, de l'appréciation de la demande potentielle pouvant s'adresser à cette offre nouvelle. Il s'agit seulement de montrer qu'une sélection intervient encore dans le processus de décision d'exploitation d'opportunités. Quatre grandes catégories d'éléments interviennent dans ce type d'étude : le temps, le coût, le risque et la rentabilité.

A) Le temps

La dimension temporelle peut être envisagée de plusieurs points de vue :

- L'appréciation du moment de l'étude d'opportunités.

Si la firme agit selon le mode opérationnel et le mode entrepreneurial, force est de constater que le second mode est plus difficile à pratiquer que le premier, compte tenu des caractéristiques des projets. Etudier un projet peut être une décision que l'on a tendance à repousser, soit que la nécessité d'une telle étude ne soit pas ressentie comme étant nécessaire, au vu des bons résultats de l'entreprise, soit que l'inéluctabilité du lancement d'un nouveau produit ne soit pas encore perçue.

D'autre part, les décisions opérationnelles s'imposent très spontanément alors que les décisions stratégiques, difficiles à prendre, ne présentent pas cette même caractéristique. Un chef d'entreprise constatait qu'il n'avait jamais trouvé sur son bureau parmi les fiches soumettant problèmes et questions, celle ainsi formulée : "*que vendrons nous, et à qui, dans cinq ans ?*".

- La durée de l'étude.

Il n'est pas toujours aisé de pouvoir estimer la durée de l'étude d'une opportunité, et ceci pour plusieurs raisons : absence de recensement complet des opérations à mener, difficultés de l'estimation de la durée de chaque opération et donc impossibilité d'élaborer un plan du projet (type P.E.R.T.). Cet état de fait peut se rencontrer dans des entreprises inexpérimentées, et dans celles qui s'efforcent de mener rigoureusement la gestion de leurs projets (*mais à un moindre niveau*). Ceci peut avoir pour conséquences d'aboutir à une estimation très optimiste de la durée de l'étude, et à son abandon dans le cas de dépassement d'une durée très subjective, ou à une abstention de démarrage de l'étude, lorsque l'estimation n'a pas été tentée et qu'il y a refus de s'engager pour une période indéterminée.

- La période de la mise sur le marché.

Le choix de la période de mise sur le marché, qui doit être déterminé par l'étude, est également difficile à établir. Des exemples d'échecs de lancement de nouveaux produits ou de succès très relatifs des lancements très inopportuns, peuvent rendre perplexes des responsables d'études. Rappelons que la demande potentielle ne peut se concrétiser que par rapport à une offre existante, et que l'on ne peut tirer les leçons d'un lancement que lorsque celui-ci a été réalisé.

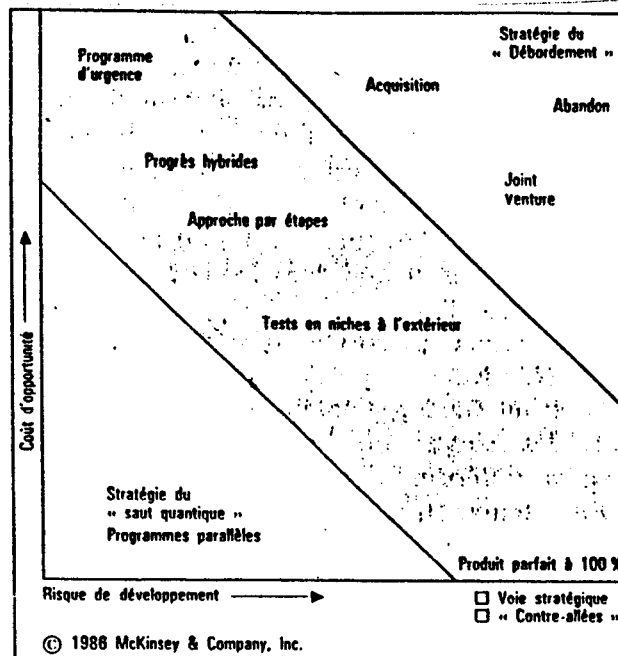
Début 1973, une des sociétés du groupe Sodima - Yoplait tente de lancer un yaourt brassé très liquide. On lance donc en 1974, un yaourt à boire sous la marque Yop et conditionné en gobelets. C'est un échec. En 1978, on décide de relancer Yop dans d'autres conditions : même produit, même marque, mais dans une bouteille plastique et non plus dans un gobelet. Le marché-test en région parisienne s'avère positif et le lancement national a lieu en 1982. C'est un succès. En 1974, le marché n'était pas mûr pour un nouveau produit sortant de l'univers du dessert familial. Il l'est devenu au début des années quatre vingt

- Les coûts d'opportunité et les risques de développement.

Lorsque les techniques et les marchés sont incertains, les dirigeants d'entreprise sont tentés de rassembler le maximum d'informations et de minimiser le risque de lancement, avec pour conséquence de retarder celui-ci. Cette tentation est encore plus forte lorsque les budgets de développement sont élevés.

Les dirigeants sont partagés entre le coût d'opportunité, dans l'hypothèse où ils n'ont pas su prendre position sur un marché en évolution rapide, et le risque de mettre sur le marché un produit voué à l'échec.

Il faut donc s'efforcer de s'adapter à des situations différentes, présentées dans la carte ci-dessous²¹ :



Carte de développement produit

²¹ E.G. KRUBASIK "Coûts d'opportunité et risques de développement" Harvard l'Expansion Eté 1989 - pp. 70-83.

Lorsque les risques de lancement sont faibles, et le coût d'opportunité élevé, il faut arriver sur le marché aussi vite que possible, et adopter un programme d'urgence. Ce fut la solution choisie par I.B.M. pour le lancement du P.C.

"Si Boeing avait tenté de mettre au point son 767 de la même manière qu'I.B.M. son P.C., la compagnie aurait été ruinée avant d'avoir introduit l'avion sur le marché"²².

A la différence d'I.B.M., Boeing était confronté à un immense risque de développement, avec un coût d'opportunité faible : Boeing n'avait pas à saisir un créneau commercial en évolution rapide, mais devait avoir la certitude que l'appareil serait parfait à 100 % au moment du lancement.

Les exemples d'I.B.M. et de Boeing sont des cas extrêmes dans lesquels une seule des deux variables était importante et la décision relativement simple à prendre.

Lorsque les variables, risque de développement et coût d'opportunité, sont toutes deux critiques, les choix sont divers : approche par étapes, mise au point d'un produit hybride, méthode du débordement (*achat de produits pour approvisionner les marchés actuels et développement d'un produit de la génération suivante*).

Dans le cas où les risques et les coûts sont faibles, l'entreprise peut mettre en oeuvre de nombreux programmes parallèles, représentant autant de sauts quantiques, en se fixant des objectifs de performance ambitieux (*exemple de Hewlett-Packard*). Les risques techniques diminuent dans la mesure où un certain nombre de petits projets de développement sont menés simultanément, ceux à faible potentiel commercial ou irréalisables techniquement étant éliminés.

Le choix d'une stratégie de développement doit être déterminé en fonction de la situation de l'entreprise et non du secteur considéré. Pour leurs travaux sur la résonance magnétique nucléaire, Général Electric et Siemens suivirent deux voies différentes. Dominant le marché avec ses scanners, Général Electric cherchait à atteindre la perfection parce qu'elle se croyait dans une situation de faible coût d'opportunité et de risques élevés de mise au point. Siemens, ne détenant que 20 % du marché américain des scanners, et considérant que le coût d'opportunité était, pour elle, élevé, s'appuya sur l'approche par étapes pour développer la technologie de la RMN et présenter plus tôt son innovation.

B) Le coût

Dans l'étude d'opportunités, la notion de coût peut recevoir plusieurs acceptions :

- Le coût d'opportunité, tel qu'il vient d'être défini, perte virtuelle dans l'hypothèse où l'entreprise n'a pas su occuper un segment de marché en évolution rapide. Ce coût d'opportunité est difficile à estimer précisément.
- Le coût de l'étude proprement dite.

Variable selon les produits et leur degré d'innovation, les entreprises et leur organisation, les méthodes utilisées, le coût de l'étude présente toujours la caractéristique d'être un investissement immatériel, qui devra d'abord être réalisé complètement avant de pouvoir être suivi d'autres investissements pour permettre une rentabilité plus ou moins élevée.

²² E.G. KRUBASIK op-cit.

Hormis les cas où il s'agit de choix entre plusieurs projets étudiés, et où l'abandon d'une étude permet de développer les autres études, l'abandon d'une étude d'opportunité se traduit par un coût qui ne pourra être imputé au projet puisque celui-ci ne se réalisera pas.

Difficultés d'évaluation et de financement d'un tel investissement immatériel, obligation de réaliser la totalité de l'étude et caractère aléatoire du résultat d'un tel investissement sont autant de raisons qui rendent réticents des dirigeants d'entreprises à s'engager dans des études d'opportunités.

- Les coûts liés à la mise en oeuvre du projet
Devant être évalués lors de l'étude, ils entrent dans l'étude de la rentabilité du projet.

C) Le risque

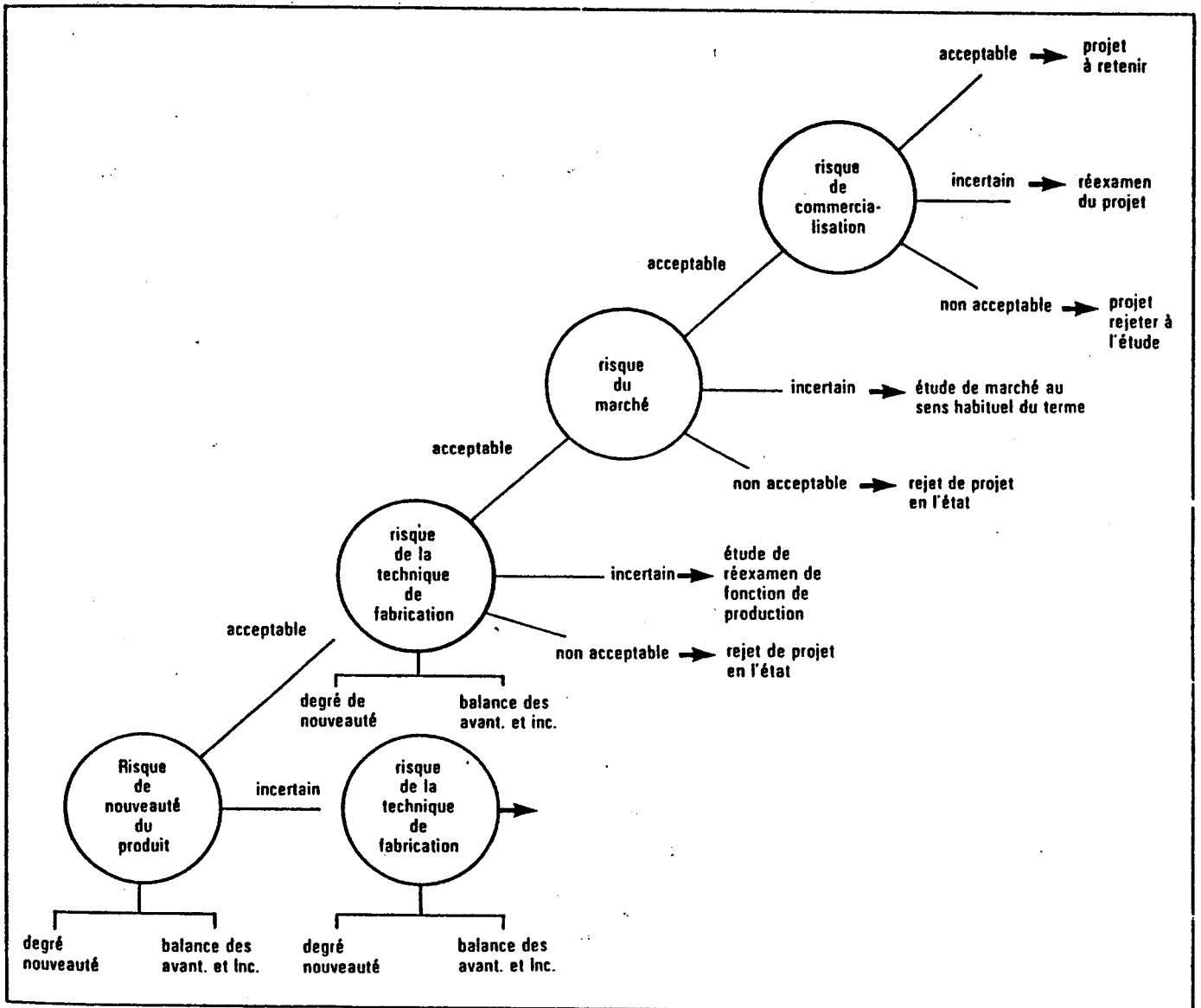
"Décider du lancement d'un produit nouveau consiste à appréhender le risque de viabilité dans une situation d'incertitude. Si risque et incertitude sont conceptuellement à distinguer, ils sont en fait indissociables dans la démarche pratique de l'innovation en sorte que pour être opératoire l'approche décisionnelle du binôme hasard - nécessité du produit nouveau doit reposer sur quelques principes et respecter certaines contraintes"²³.

La méthode proposée par B. DAUDE et qui sera présentée ci-après, repose sur une contrainte : la recherche de la sécurité, c'est à dire la minimisation du risque, et s'organise autour des quelques principes suivants :

- . Plus un produit est nouveau et plus il est risqué.
- . Plus la technique utilisée et/ou le produit fabriqué sont peu familiers à l'entreprise qui les lance et plus les résultats ont une probabilité forte d'être médiocres.
- . Cette tendance au rejet de la nouveauté peut-être atténuée par deux éléments : la mode et la supériorité des avantages sur les inconvénients.
- . Un autre facteur réducteur de risque et d'incertitude est le degré de souplesse de l'innovation.

La démarche proposée est schématisée ci-après avec une succession d'appréciation du risque lié au produit, à la technique de fabrication, au marché et à la commercialisation.

²³ Bernard DAUDE "Décision et Innovation" RFG - juin - juillet - août 1984 - pp. 17-36.



METHODE D'AIDE A LA DECISION EN MATIERE D'INNOVATION

D) La rentabilité

Deux aspects sont à distinguer dans l'étude de la rentabilité prévisionnelle d'un projet : d'une part la rentabilité absolue, d'autre part sa rentabilité relative, par rapport à la dimension de l'entreprise.

a) *La rentabilité absolue du projet*

Pour pouvoir apprécier celle-ci, il est nécessaire d'évaluer le montant de l'investissement, les charges d'exploitation et le chiffre d'affaires généré par le projet.

Les difficultés d'estimation tiennent essentiellement à la quantification de l'investissement et du chiffre d'affaires prévisionnel.

L'investissement se complexifie : "*ce qu'il faut concevoir et gérer, c'est maintenant un investissement système, mi-corporel, mi-incorporel auquel s'appliquent mal les règles traditionnelles*"²⁴.

Les projets de nouvelles activités sont caractérisées par une forte proportion d'investissements incorporels, qui (*sauf exception*) ne sont pas portés en immobilisations au bilan : recherche-développement, formation, publicité, recrutement

D'autre part, certains éléments sont indissociables : on ne peut calculer séparément la rentabilité, l'efficacité venant de la combinaison du corporel et de l'incorporel.

Le chiffre d'affaires prévisionnel est beaucoup plus difficile à quantifier que l'investissement. Les bases sur lesquelles repose cette estimation sont diverses et subjectives : connaissance du marché par les responsables du projet (*le "flair", l'intuition...*), la comparaison avec d'autres lancements, les informations provenant de marchés étrangers, les enquêtes par questionnaire auprès des clients potentiels...

D'autre part, les volumes de vente seront eux-mêmes fonction d'un choix des variables du marketing mix : positionnement du produit, situation dans les circuits de distribution, importance de la promotion. Enfin, vouloir affiner la précision nécessite du temps. Par exemple, une société spécialisée dans l'utilisation de logiciels de simulation pour le lancement de produits industriels demande six mois pour réaliser une étude²⁵

Au total, pour pouvoir estimer la rentabilité absolue d'un projet, l'entreprise doit fixer : un sous-système de critères financiers de choix (R.O.I., rapport V.A.N./capital investi, TIR), un taux d'actualisation unique ou diversifié et des seuils d'acceptation²⁶. La notion de seuils d'acceptation renvoie à la notion de rentabilité relative du projet.

b) *La rentabilité relative*

L'étude de la rentabilité d'un projet consiste à comparer les caractéristiques de ce projet à celles de l'entreprise, du point de vue notamment des chiffres d'affaires et des investissements à réaliser.

²⁴ Octave GELINER - "*Le nouveau savoir-investir*" Politique industrielle - hiver 87 - pp. 117-128.

²⁵ "*Lancement de produits : l'ordinateur qui sait cibler*" Tertielle oct. 86 - p 99.

²⁶ P. GELLY "*Investissement stratégique dans l'entreprise diversifiée*" RFG juin - juillet - août 86 - pp. 82-81.

Une entreprise n'exploitera une opportunité que dans la mesure où la taille du segment de marché concerné est en relation avec la taille de l'entreprise. Un segment de marché perçu comme étant de dimension trop modeste n'incitera pas une entreprise à s'y intéresser. Il faut insister sur la subjectivité de la perception dans l'évaluation d'une demande potentielle et des possibilités d'offre. Telle grande station de radio périphérique, qui considérait le phénomène des radios locales tout à fait marginal et éphémère, dans les années 83-84, cherchait à prendre en 88-89, le contrôle de N.R.J..

D'autre part, l'entreprise peut se trouver devant plusieurs opportunités susceptibles d'être exploitées, et toutes représentant un chiffre d'affaires en relation avec sa dimension actuelle. Les ressources de la firme étant limitées, il y a difficulté, voire impossibilité à les exploiter toutes.

* * *

Parmi les opportunités dont peut disposer une entreprise, la phase d'étude en éliminera un certain nombre, jugées notamment non rentables ou trop risquées.

Le nombre d'opportunités dont on décidera la mise en oeuvre sera encore plus réduit.

Section II : La mise en oeuvre de l'opportunité

De nombreux exemples d'échecs de lancement de nouveaux produits par des firmes, parfois importantes, montrent que la mise en oeuvre des opportunités ne connaît pas obligatoirement le succès. Pourtant, ces firmes n'ont pas rencontré de "barrières à l'entrée" du secteur qu'elles attaquaient²⁷.

"Avec toutes nos ressources, nos compétences, nos capitaux, comment fait-on pour échouer quand de petites affaires réussissent ? Chaque jour des entreprises se créent avec peu de capitaux et réussissent..." Mack HANAN, rapporte cette interrogation de grandes sociétés ayant échoué dans le lancement de nouvelles activités²⁸.

Il faut donc analyser les insuccès supportés par les firmes existantes dans le lancement de nouveaux produits avant d'examiner les conditions de réussite dans la mise en oeuvre d'opportunités.

²⁷ Les obstacles à l'entrée seront étudiés dans le chapitre suivant.

²⁸ "Venturing corporations - think small to stay strong" HBR may june 1986 - pp. 139-148.

§ 1 : L'analyse des échecs de lancement de nouveaux produits.

Plusieurs approches sont possibles pour analyser les insuccès rencontrés par des firmes existantes dans le lancement de nouveaux produits. D'abord, on peut repérer des entreprises ayant rencontré ce type d'échec et interroger les responsables sur les raisons de l'échec. Une autre approche consiste à recenser les facteurs d'échecs tenant à des erreurs de positionnement. Enfin, des facteurs organisationnels peuvent être à l'origine d'échecs dans des lancements de nouveaux produits.

A) L'enquête auprès d'entreprises

J.D. HLAVACEK²⁹ a mené une enquête auprès de douze entreprises parmi les cinq cents premières firmes américaines, opérant dans plusieurs secteurs d'activité, et ayant déjà expérimenté le "*venture management*" ou ayant des difficultés avec des "*ventures*". Ces douze entreprises ont fourni vingt et un cas d'échecs récents ou de "*ventures*" qui se terminaient. Sur les 12 entreprises, 9 avaient pratiqué le "*venture management*" depuis moins de cinq ans. J.. HLAVACEK a interrogé les dirigeants des firmes et les "*venture managers*" pour connaître les causes des échecs.

Réponses de la Direction Générale

Causes	Fréquence des réponses
- Les coûts engagés devenaient trop importants.	8
- Le marché était trop étroit	8
- Système de distribution inadapté	8
- Problèmes techniques	6
- Mauvais "venture manager"	6
- "Drainage" des profits de la société	5
- Faible ROI	5
- Conflits avec les divisions	5
- Épuisement des fonds fédéraux	2
- "Faible effort d'intrigue"	1

(La somme des réponses est supérieure à 21, plusieurs causes ayant été données pour un même échec).

²⁹ "Toward more successful venture Management" Journal of Marketing vol 38 (octobre 74) - pp. 56-60.

Réponses des "ventures managers"

Causes	Fréquence des réponses
- Le marché était trop étroit	7
- Problème de distribution	6
- Conflits avec des directeurs de division	6
- Direction générale impatiente	4
- Résistance de la force de vente existante	4
- Recherche en marketing imprécise	4
- Budget trop faible	3
- "Venture team" inexpérimentée	2
- Epuisement des fonds fédéraux	2
- Déclin des profits de la société	1
- Effectif de la "venture team" trop faible	1

(La somme des réponses est supérieure à 21, plusieurs causes ayant été données pour un même échec).

Les dirigeants des firmes sont davantage préoccupés par les coûts et les profits, alors que les "venture managers" attachent plus d'importance aux problèmes opérationnels. Pour les deux catégories, apparaissent également des problèmes d'adéquation de l'offre nouvelle avec le marché.

B) Les erreurs de positionnement

Dans une conception extensive, le positionnement a pour but de "*planifier la réussite de nouveaux produits*", le domaine de l'analyse s'étendant alors de "*l'étude du marché à la mise en oeuvre des moyens d'action de l'entreprise*"³⁰.

Analysant treize cas d'échecs de positionnement de produits, Yves NEGRO regroupe, à cinq niveaux les erreurs de positionnement constatées :

³⁰ Yves NEGRO "Nouveaux produits : le check-list de l'entrepreneur" - RFG sept. oct. 1986 - pp. 104 à 115.

LES FACTEURS D'ECHECS

1	<p>Le concept de produit par exemple trop nouveau (Beauthera) ou perturbant (Ala)...</p> <p>Le type de produit ..peu intéressant, peu impliquant pour le consommateur (9 × 9)...</p> <p>Le produitpas au point (Poussy) ou mal conçu au regard du concept retenu (Zen)...</p> <p>Le prixprix trop élevé (Ventil) ou pas assez élevé (Bliv)...</p> <p>Le conditionnement ..incompatible avec le concept choisi (X), trop masculin (Spray-Dry)...</p>
2	<p>La marquedétournant le produit du concept visé (Spray-Dry)...</p> <p>Le nompauvre en signification (X) ou difficile à prononcer (Spray-Dry)...</p>
3	<p>Le marchéen régression (9 × 9) ou encombré (Croque en Pâte)...</p> <p>La cible viséetrop étroite (X)...</p> <p>La tactiqueattaquer de front les produits concurrents (Ala)...</p> <p>La prise en compte ne pas avoir prévu la réaction des de la concurrence .. concurrents (Dedoril)...</p>
4	<p>La date du lancement trop tardive (X), mal choisie (Poussy)...</p>
5	<p>La distributionproduit dont la taille rend le vol facile en magasin (9 × 9)...</p> <p>l.a force de vente ..inefficace (Croque en Pâte)...</p> <p>l.a publicitémauvais slogan (9 × 9), ou moyens insuffisants (Poussy)...</p>

D'autres cas d'échecs illustrent bien ces échecs de positionnement : le sac poubelle parfumé (lancé en 1983 et retiré en 1984), le yaourt à faire soi-même, le "wine-cooler" (mélange de vins très léger et de jus de fruits à glacer), la quadriphonie (apparue au début des années soixante dix), le four à pain ménager de Moulinex (lancé en 1986 et retiré du marché en 1989), le "Kodak Disc" (lancé en 1982 et retiré des catalogues en 1988)... Mais depuis 1985, l'échec le plus spectaculaire est celui du New Coke³¹. Pepsi grignotant des parts de marché à Coca Cola, celle-ci décide de changer sa formule en la rapprochant de celle de Pepsi. Le nouveau produit reçut un nouveau nom, New Coke, un nouveau packaging métallisé et bénéficia d'une très forte campagne publicitaire. Face à ce changement, les consommateurs réagirent, une association de défense "Old Cola Drinkers of America" se constitua. Et pourtant, Coca Cola avait mené plus de 200 000 dégustations aveugles avant de lancer sa nouveauté ; les testés avaient toujours préféré le nouveau. "Or le goût n'est pas le fond du problème. Coca, comme Pepsi, sont des boissons symboles, fortement chargées en affectivité et soutenues par de la communication"³². Devant l'échec du New-Coke, Coca Cola voulut relancer son produit antérieur, rebaptisé "Classic Coke".

"En définitive, il ressort de l'analyse de ces cas d'échec, que les erreurs commises, lors du lancement du produit, se situent à de nombreux stades de la décision et de l'action marketing. Ce qui semble témoigner de ce que beaucoup de positionnements échouent du fait d'une mauvaise mise en oeuvre à plusieurs niveaux. [-] on peut retenir trois types principaux d'erreurs :

- Celles, tout d'abord, qui relèvent de la phase de la recherche de la position ;
- Celles, ensuite, qui émanent des décisions prises vis à vis de la concurrence ;
- Celles, enfin, que l'on peut attribuer la phase de mise en position effective du produit

³¹ Selon D. POURQUERY "Le bazar des nouveautés" op-cit.

³² D. POURQUERY op-cit p 249.

[...] les faits montrent que c'est la plupart du temps le cumul de plusieurs erreurs qui entraîne l'échec, ce qui souligne le manque de maîtrise de l'outil par certains utilisateurs"³³.

C) Les facteurs organisationnels

James Brian QUINN³⁴ a recensé les "entraves bureaucratiques à l'innovation" existant dans la plupart des grandes firmes :

- L'isolement de l'équipe dirigeante, qui a pour conséquence de lui faire préférer l'investissement dans de nouveaux équipements à l'innovation technologique perçue comme étant davantage risquée.
- L'intolérance envers les fanatiques.
- Une vision à court terme.
- Les pratiques comptables, qui situent les dépenses de développement à un niveau plus élevé que celui supporté par de petites entreprises, ou par des créateurs d'entreprise.
- Un rationalisme excessif, freinant ou empêchant l'apparition d'innovations.
- Une bureaucratie envahissante.
- Des stimulants peu appropriés, qui ne pénalisent pas les occasions manquées, mais qui ne récompensent pas non plus les prises de risque.

Pour Claude BIJON³⁵, le choix que fait la firme en matière d'activités nouvelles ou de produits nouveaux est guidé par son pouvoir de compétence, "mais c'est l'action sur le milieu culturel qui permettra la greffe ou la fera échouer".

La culture de l'entreprise est une manière de hiérarchiser certaines valeurs antinomiques (*profit, épanouissement, carrière... par exemple*) ; elle s'exprime par des mots et des actes (*méthodes de travail...*) et par des modalités de relation sous-estimées et, lorsqu'il y a lancement d'une nouvelle activité, des "dissonances culturelles" risquent de se produire. Les dissonances apparaissent lorsqu'il y a volonté de changement dans les habitudes et des normes issues de la répétition des opérations menées par l'entreprise. Si d'éducatrice l'expérience se fait normatrice, si l'entreprise est incapable de réduire les dissonances, c'est le blocage de la firme et l'échec de toute activité nouvelle.

§ 2 : Les conditions de succès dans la mise en oeuvre d'opportunités.

Des études, des témoignages, des expériences, des ouvrages relatifs à la mise en oeuvre d'opportunités existent. Il importe d'abord de recenser leurs résultats avant d'étudier d'une manière plus approfondie l'entrepreneuriat interne.

³³ Y. NEGRO op-cit.

³⁴ "Gérer l'innovation, c'est ordonner le chaos" Harvard l'Expansion - hiver 85-86 - pp. 55-68

³⁵ "Pratique des stratégies de l'entreprise" op-cit.

A) Les résultats de la recherche

C'est à partir des années 1970 aux Etats-Unis, que l'entrepreneuralité interne est devenue un thème de recherche.

J.C. SUSBAUER définit "l'intracorporate entrepreneurship program"³⁶ (ICEP) comme étant "un engagement des ressources de l'organisation qui permet aux membres de l'entreprise d'agir avec le même esprit, la même liberté et le même engagement que dans une nouvelle et petite entreprise". A partir d'une enquête menée auprès de 210 firmes américaines en 1971-72 (le questionnaire avait été envoyé à 1 000 entreprises), SUSBAUER définit deux catégories d'ICEP : un ICEP formel est un engagement explicite des ressources pour faire jaillir un comportement entrepreneurial dans les limites de l'organisation. Les programmes informels sont des philosophies implicites de croissance interne. Dans un programme informel, l'engagement est moins stable, l'entreprise pouvant le retirer plus facilement que lorsque des structures sont formalisées.

Les résultats de l'enquête sont les suivants :

Réponses des petites compagnies (133) (moins de 50 millions de \$ de CA)				Réponses des grandes compagnies (Plus de 50 millions de \$ de CA)			
Programmes formels seulement	Programmes informels seulement	Les deux types de programmes	Pas de programmes	Programmes formels seulement	Programmes informels seulement	Les deux types de programmes	Pas de programmes
26	32	26	49	31	21	9	16
19 %	24 %	19 %	38 %	40 %	27 %	12 %	21 %

En 1971-72 (*période de l'enquête*) le développement des ICEP était une pratique relativement récente, la plupart des entreprises ayant commencé après 1965.

La taille de la société et son âge ont apparemment peu d'influence sur l'adoption d'ICEP. Cependant,, les plus grandes et les plus âgées y sont venues plus tardivement que les plus jeunes.

Les entreprises manifestant le plus de dynamisme et connaissant le plus de succès dans la mise en place d'ICEP sont les grandes entreprises le plus récemment créés.

La majorité des entreprises pensent que l'entrepreneuralité interne est plutôt un succès (70 %). Il faut noter que ce sentiment de succès est davantage celui des entreprises ayant d'abord mis en place un programme formel et qu'il est davantage celui des grandes entreprises (82 %) que des petites sociétés (63 %).

Le succès peut-être mesuré de différentes manières ; parmi celles qui ont été les plus fréquemment citées figurent : le ROI, la réduction du turnover des principaux responsables du programme et le développement de nouveaux produits.

Toutes les sociétés n'ont pas été satisfaites des ICEP, notamment des responsables de petites entreprises qui considéraient que la notion d'entrepreneuralité interne était en elle même une anomalie.

³⁶ "Intracorporate Entrepreneurship Programs in American Enterprise" Project ISEED 1975 - pp. 558-562.

Dans la même période, Eric VON HIPPEL³⁷ étudie de nombreuses formes différentes d'opérations à risque et identifie deux éléments présents dans la totalité de son échantillon : l'existence d'un responsable de l'exécution de l'opération et l'existence d'un responsable hiérarchique direct du "patron" de l'opération, qui joue le rôle de "sponsor" assurant la liaison hiérarchique entre l'activité nouvelle et la direction générale.

VON HIPPEL a également constaté que l'opération à risque peut être entreprise dans des domaines tout à fait différents, avec le même potentiel de succès ou d'échecs. Ont également été notés :

- L'existence d'une relation très forte entre le succès et l'expérience antérieure de la société ou du personnel responsable avec la clientèle à laquelle l'opération est destinée.
- L'absence de corrélation significative entre la distance qui sépare le "sponsor" de l'innovation du PDG de la société et le succès de l'opération.
- Le fait que les risques d'échecs paraissent plus importants quand le "patron" de l'innovation vient d'une position où il gérait des ressources plus importantes que celles impliquées par la nouvelle opération.

BURGELMAN et SAYLES citent encore deux études :

- Celle menée par Ralph BIGGADIKE qui observe que la constitution rapide du capital social est un facteur clé de succès. "Pour lancer une nouvelle affaire, écrit-il, il faut s'y lancer à fond et s'y engager de manière continue. Ce n'est pas une activité pour les impatientes et les timides".
- Celle effectuée par Norman FAST auprès de dix huit entreprises ayant créé une division affaires nouvelles entre 1965 et 1975. Sur ces dix huit divisions, neuf ne fonctionnaient plus en 1976, leur durée de vie moyenne n'ayant pas dépassé quatre ans ; la plupart de celles ayant survécu ont connu une évolution due soit à des modifications de la stratégie de l'entreprise, soit à des modifications dans la situation politique de la division Affaires Nouvelles.

Au cours de l'année 1984, un petit groupe de consultants de chez Arthur D. LITTLE s'attacha à analyser la créativité à l'origine de produits, de services, de procédés industriels ayant connu un très grand succès commercial : Walkman chez Sony, Toyota Production System, "Post-it" chez 3 M, Nike, Club Méditerranée³⁸.

"Le schéma est simple. Invariablement, dans une percée, longtemps avant que la direction ait la moindre idée de ce qui se passe "aux étages inférieurs", des individus commencent à modifier le système [-] Ils découvrent des plages disponibles dans les emplois du temps, des caisses noires dans le budget et des membres du personnel ayant des intérêts complémentaires aux leurs [-]. La source de toute idée de percée est un problème, un besoin que son détenteur ne réussit pas à satisfaire aisément. Les percées sont des problèmes dont certains individus n'arrivent pas à débarrasser". Et les auteurs d'insister sur les conspirations clandestines, parce que les porteurs de projet types ont besoin d'appui : dans l'équipe qu'ils constituent autour d'eux, mais également chez des "sponsors" dans la hiérarchie de l'entreprise.

Deux aspects importants apparaissent dans la conclusion de Nayak et Ketteeningham : d'une part, le rôle reconnu aux "leaders de percée" ; d'autre part, le fait " qu'il n'y a pas de formule

³⁷ Cité par R.A. BURGELMAN et R. SAYLES "Les entrepreneurs" Mc GRAW HILL 1987.

³⁸ NAYAK KETTERINGHEM "12 idées de génie auxquelles personne ne croyait" Editions First 1987.

magique pour provoquer une percée [...] il n'y a pas de procédé". On ne peut pas acheter "la Percée commerciale : quelques conseils aux cadres", et attendre qu'il y en ait une qui vienne se percher sur la fenêtre de votre laboratoire. Chaque percée suit le rythme, l'énergie, l'enthousiasme et la façon de travailler des personnes concernées, et elle répond à la complexité du problème qui avait fini par les obséder"³⁹.

En 1970, Exxon lançait un vaste programme de création d'entreprises, nouvelles sociétés d'expérimentation sur des marchés en formation. Deux stratégies furent suivies : la création d'entreprises au sein d'Exxon et l'investissement direct dans des sociétés extérieures, avec l'intention d'augmenter les investissements qui auraient révélé un potentiel important et l'abandon des autres. Entre 1970 et 1980, trente sept investissements furent réalisés, dont dix neuf sous forme d'entreprises internes à la société; sur dix huit des sociétés dans lesquelles Exxon avait investi, dix des plus prometteuses furent ensuite rachetées.

Responsable de ce programme, H.B. SYKES⁴⁰ tire le bilan de douze ans d'expérience (1970-1981) dans les choix d'investissements.

Financièrement, le programme d'investissement sous forme de prises de participation fut une réussite, tandis que le programme de création interne de nouvelles sociétés ne se révéla pas rentable, *"car il était forcément orienté par la recherche et développement et parce qu'il y avait une sorte d'incapacité à envisager la croissance"*. Sur les dix neuf créations internes, treize concernant des technologies entièrement nouvelles étaient confrontées à des marchés entièrement nouveaux avec des risques importants. Comparant les résultats financiers des trente sept sociétés, Sykes observe une corrélation négative entre le succès de la société, la taille du marché et le risque technique encouru au moment de l'investissement. *"Pourtant, la cause réelle de cette déficience était la gestion. Ceux qui dirigeaient les sociétés créées au plan interne étaient généralement des techniciens ayant une expérience très limitée dans le domaine du contrôle administratif, et peu ou pas d'expérience dans le domaine commercial. Les responsables chargés des sociétés de capital avaient généralement plus d'expérience et connaissaient davantage d'éléments relatifs à ces industries et à ces technologies"*.

Dans ses recommandations finales, SYKES note que la société devrait concentrer les activités de ses nouvelles sociétés dans les domaines où elle a les capacités en rapport avec les activités et l'expérience des dirigeants. D'autre part, comme il est impossible de préserver complètement l'indépendance de la jeune entreprise à l'intérieur du groupe, *"le personnel de ces entreprises devrait comprendre dès le début qu'il devra finalement réintégrer une plus grosse structure si la société devient performante"*.

En conclusion, deux aspects fondamentaux apparaissent dans les résultats de la recherche relative à la mise en oeuvre d'opportunités par des firmes existantes : d'une part, le rôle joué par le (ou les) responsables(s) de projet ; d'autre part, l'importance de l'intégration du processus des activités à risque dans le contexte d'une stratégie globale d'entreprise.

B) L'entrepreneuralité interne

Le concept d'entrepreneuralité interne recouvre les deux aspects ci-dessus. C'est à la fois la manifestation émergente, ou sollicitée, d'un entrepreneur interne (ou intrapreneur) et la gestion stratégique des intrapreneurs.

³⁹ op-cit. p 407.

⁴⁰ "Stratégie d'investissement : Les leçons de l'expérience " Harvard - l'Expansion 1987 pp. 87-92

1) L'intrapreneur

"Ne pas oublier que la première règle dans le lancement d'une nouvelle activité est de trouver l'homme"⁴¹.

Pour J.L. MENTIOR⁴² *"l'intrapreneur est un cadre moyen ou supérieur. Il faut qu'il se situe suffisamment haut dans la hiérarchie pour avoir acquis une expertise technique, financière ou commerciale - susceptible d'être valorisée à l'extérieur. Il travaille dans une grande entreprise c'est à dire dans une organisation dont la taille a un effet inhibant sur le comportement entrepreneurial et où il faut un coup de pouce pour le favoriser. [-] L'intrapreneur reste un salarié de la grande entreprise. Il y réalise son projet en y apportant son idée, un "capital de sueur" (sweat equity) parce qu'il va passer du temps - en partie en dehors de ses heures de travail - à mettre son projet au point".*

Quels sont les risques courus par l'entrepreneur interne en cas d'échec ? Quels sont les gains qu'il peut retirer du succès de son activité ? Selon L.E. SMOLLEN⁴³, l'intrapreneur peut espérer des gains ou craindre des risques sur le plan financier, de sa carrière, ou psychologiques.

Les perspectives de gains financiers sont très motivantes pour l'entrepreneur interne. Encore faut-il que l'entreprise trouve une bonne formule d'intéressement. La meilleure semblerait être la création d'une filiale au capital de laquelle participerait l'intrapreneur. Dans ce cas, l'entrepreneur *"interne-externe"* court un risque financier.

Dans les autres cas, l'entrepreneur interne court seulement le risque de perdre son salaire en cas de licenciement pour échec, et de ne plus retrouver ce même niveau de salaire.

Sur le plan de la carrière, le fait de réussir pour un entrepreneur interne pourra le faire monter dans la hiérarchie de l'entreprise. Mais il prend deux risques.

. Dans le cas d'un développement trop faible de la nouvelle activité et d'une croissance faible entre des profits, la firme peut décider que la "venture" est trop peu importante pour mériter attention et ressources et la nouvelle activité risque d'être éliminée. SMOLLEN pense que plus la firme est grande, plus la taille des opportunités acceptables augmente. L'intrapreneur risque donc de voir son département éliminé, en dépit du fait que cette activité serait absolument viable en tant qu'affaire indépendante.

Une solution pour la firme est alors de filialiser ce département.

. Le second risque couru par l'intrapreneur est de ne plus retrouver son emploi précédent et d'avoir manqué des possibilités d'avancement.

Enfin, sur le plan psychologique, l'entrepreneur interne se réalisera en cas de réussite ; en cas d'échec, il risque de perdre sa propre estime. Il semblerait que ce soit sur le plan psychologique que la sanction (*en cas d'échec ou de réussite*) se rapproche le plus de ce qu'elle pourrait être pour un créateur d'entreprise.

L'intrapreneur doit constituer une équipe chargée de mettre en oeuvre l'opportunité, qui pour le bien, doit être une unité séparée de la firme et qui doit être multidisciplinaire et multifonctionnelle. Multidisciplinaire par la présence de collaborateurs issus de services différents (*production, marketing, direction financière...*) ; multifonctionnelle dans la mesure où l'équipe est constituée de *"généralistes spécialistes"*, personnes spécialisées dans un domaine mais qui ont par ailleurs une bonne connaissance d'une ou plusieurs autres spécialités.

⁴¹ "Risks and Reward in intracorporate entrepreneurship" P.P ISEED op-cit - pp. 550-553.

⁴² R.A. BURGELMAN "Stimuler l'innovation grâce aux entrepreneurs" RFG mars avril mai 1986 - pp. 128-139.

⁴³ "Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs" op-cit.

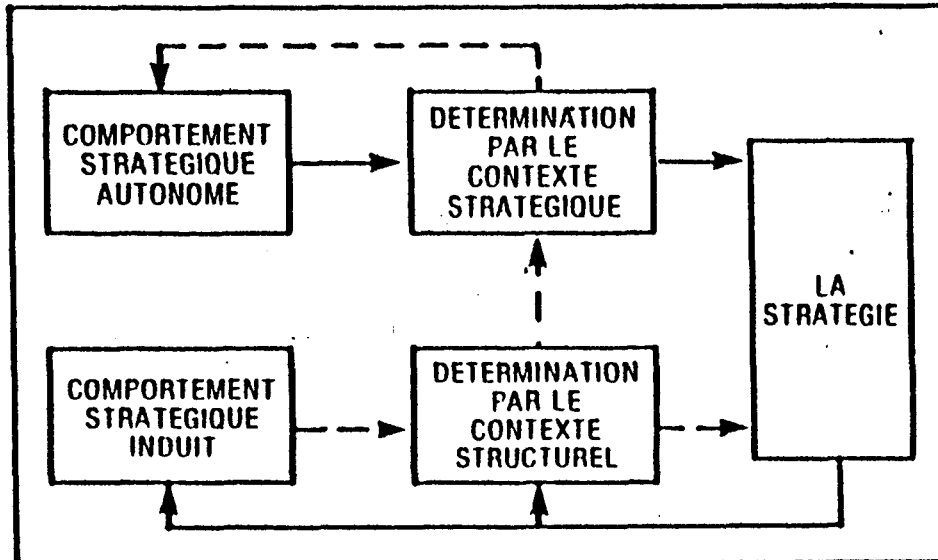
"Le rôle des intrapreneurs consiste à révéler par l'expérience, en raison de leurs initiatives, les limites des aptitudes productives de l'entreprise"⁴⁴. Comment concilier ce type de démarche avec la stratégie de l'entreprise ?

2) La gestion stratégique des intrapreneurs.

"Du point de vue de la gestion stratégique, le problème qui se pose c'est de savoir comment la direction d'une entreprise peut trouver une bonne façon de gérer un comportement stratégique autonome sachant que, par définition, un tel comportement est hétérogène à l'actuelle stratégie de la firme". A cette question, BURGELMAN⁴⁵ apporte des éléments de réponse : d'abord un cadre théorique préliminaire, puis une démarche aboutissant à la mise en oeuvre d'exploitation d'opportunités.

a) Le cadre théorique

MODELE DECRIVANT LE PROCESSUS STRATEGIQUE DANS LES GRANDES ENTREPRISES



Le nouveau modèle proposé par BURGELMAN postule qu'il existe deux processus fondamentalement différents s'exerçant simultanément dans les grandes entreprises à l'organisation complexe :

⁴⁴ BURGELMAN op-cit

⁴⁵ BURGELMAN op-cit

- Un processus où le comportement stratégique au niveau opérationnel est induit par la conception de la stratégie existant dans l'entreprise.

- Un processus où le comportement stratégique autonome des acteurs au niveau opérationnel sert à modifier les conceptions stratégiques de l'entreprise.

"Au processus de comportement stratégique autonome correspond l'intrapreneuriat, qui permet l'exploration et l'approfondissement du champ des compétences de l'entreprise et de l'ensemble des opportunités qu'il offre"⁴⁶.

b) La démarche

Il appartient aux dirigeants d'évaluer et sélectionner les meilleures initiatives des intrapreneurs et de les intégrer dans la stratégie de l'entreprise.

- Un cadre d'évaluation pour les projets des intrapreneurs.

Deux éléments d'appréciation devraient figurer dans tout cadre d'évaluation : l'importance stratégique attribuée pour le développement de la société (à partir du rapport risques/opportunités) ; la convergence opérationnelle, c'est à dire la relation plus ou moins forte entre les implications du projet et les aptitudes profondes de l'entreprise.

- Une organisation appropriée

L'importance stratégique attribuée au projet entraîne un niveau plus ou moins élevé de contrôle à exercer sur la nouvelle activité créée, et donc des liens administratifs à établir ; le degré de convergence opérationnelle a des implications concernant l'efficacité avec laquelle la nouvelle activité s'intégrera dans les anciennes. Il s'agit donc de définir des liens opérationnels visant à maximiser les synergies et à minimiser le coût des transactions internes à l'organisation.

. Le choix parmi les différentes configurations possibles. Il existe plusieurs combinaisons possibles entre les différents types de liens administratifs et de liens opérationnels définissant différents configurations :

⁴⁶ BURGELMAN op-cit

Convergence opérationnelle	INEXISTANTE	3. Unités spécialisées	6. Unités indépendantes	9. Désengagement total
	PARTIELLE	2. Nouveau produit, nouveau service	5. Division activités nouvelles	8. Liens contractuels
	FORTE	1. Intégration directe	4. Micro-division activités nouvelles	7. Soutien et liens contractuels
		TRES IMPORTANTE	INCERTAINE	FAIBLE
Importance stratégique				

Les différentes configurations ne sont pas, selon BURGELMAN, les seules envisageables, mais représentent une base conceptuelle pour analyser toute une série de façons d'opérer actuellement utilisées dans les entreprises.

- La mise en oeuvre des différentes configurations.

Pour réussir la mise en oeuvre d'une configuration facilitant l'intrapreneuriat, trois points essentiels doivent être examinés :

- Le cadre d'évaluation évoqué ci-dessus doit permettre à la direction de la société et à l'intrapreneur d'apprécier, à un moment donné, l'étendue de leurs intérêts communs. Ainsi pourront ils, selon BURGELMAN, "être les acteurs d'un jeu à somme non nulle".

- Un système de motivation doit pouvoir fonctionner efficacement pour gérer cette entrepreneurialité interne.

- Des informations nouvelles peuvent venir modifier l'importance stratégique et/ou la convergence opérationnelle dans la mise en oeuvre du projet, avec des incidences en ce qui concerne la configuration adoptée.

D'une manière plus générale, *"La direction de l'entreprise doit considérer les intrapreneurs comme des hommes qui opèrent au niveau stratégique, peut être même les encourager à penser/agir ainsi. C'est nécessaire dans la mesure où la stabilité de la relation entre l'entreprise et l'intrapreneur dépendra du sentiment que l'on aura d'un côté comme de l'autre d'avoir, compte tenu de la situation, réalisé au mieux ses intérêts. Du côté de la direction, ceci suppose que l'on tente certes de faire bénéficier l'entreprise des efforts de l'intrapreneur, mais cela seulement dans la mesure où l'on offrira à ce dernier plus de chances de réussite que s'il agissait tout seul"*⁴⁷.

Ce dernier point est important dans la distinction entrepreneur-intrapreneur. Les fonctions remplies par l'intrapreneur dans une organisation existante sont quasiment identiques à celles assumées par l'entrepreneur (voir chapitre VI). Au niveau des gains et des risques, il est difficile d'établir une comparaison qui soit favorable à l'intrapreneurialité. Il est donc nécessaire que la firme offre davantage de chances de réussite à l'intrapreneur que si celui-ci décidait de devenir entrepreneur par la création de sa propre entreprise.

Les difficultés des *"corporate ventures"*, qu'il s'agisse notamment de l'incongruité qui consiste à tolérer le développement de projets pour lesquels il n'existe pas de marché assuré, ou de pénaliser des individus de n'avoir pas réussi dans un rôle d'intrapreneur *"alors même qu'une opportunité délaissée n'est jamais assortie de sanction"*,⁴⁸ expliquent que les firmes existantes ne peuvent saisir qu'une partie des opportunités. Des opportunités pourront donc être exploitées par des créateurs d'entreprise, et ne pourront l'être que par eux.

⁴⁷ R.A. BURGELMAN op-cit.

⁴⁸ JOFFRE KOENIG op-cit.

SOUS PARTIE II

DES OBSTACLES

A LA CREATION D'ENTREPRISES

*"L'étude traditionnelle des marchés ne fait le plus souvent qu'une place restreinte à l'analyse des conditions à l'entrée sur ces marchés de nouveaux producteurs ou de nouveaux vendeurs. On peut même dire que l'hypothèse courante, implicite ou explicite, est celle de la libre entrée, de la concurrence ouverte."*¹ Dans les faits, l'entrée dans certains secteurs n'est pas aisée : le créateur potentiel rencontrera des obstacles, des barrières plus ou moins élevées à l'entrée des différents secteurs.

*"La théorie de l'entrée est tautologique pour sa plus grande part ; et pour sa part intéressante, qui va de Chamberlin aux monographies plus récentes de J.S. BAIN, elle est plutôt celle de la non-entrée : l'étude de tous les obstacles (techniques, commerciaux, financiers) à que les firmes existantes dressent pour empêcher la naissance d'autres entreprises"*² Notre analyse de l'entrée des nouvelles entreprises dans les différents secteurs s'articulera de la façon suivante :

- Des obstacles à la création d'entreprises existent et ils sont plus ou moins forts selon les secteurs (*Chapitre III*).
- Mais ces obstacles peuvent être contournés par le créateur potentiel et l'exploitation des opportunités par de nouvelles d'entreprises sera étudiée (*Chapitre IV*).
- Enfin, il faudra apprécier l'entrée dans les différents secteurs (*Chapitre V*).

¹ Raymond BARRE : "Economie politique" P.U.F 1969 p 646-647.

² Alain COTTA : "Les choix économiques de la grande entreprise" p 204.

CHAPITRE III - LES OBSTACLES A LA CREATION : LES "BARRIERES A L'ENTREE" DANS CERTAINS SECTEURS.

Dans les recherches relatives à la concurrence, il est apparu que les secteurs se caractérisaient par des barrières à l'entrée, dont le niveau pouvait empêcher des entrants potentiels de venir opérer dans le secteur concerné. Plusieurs classifications des barrières à l'entrée ont été présentées.

J.S. BAIN³ distingue trois grandes catégories : l'importance des économies d'échelle ; les avantages tirés de la différenciation du produit et les avantages absolus de coûts.

Remo LINDA⁴ retient deux sortes de barrières :

- Celles relatives à l'environnement globalisé : les capacités de production ; la politique sociale et salariale ; les comportements "hors marché" ;
- Celles relatives au marché d'écoulement : la publicité, la qualité du produit, l'implantation commerciale.

Raymond BARRE distingue les facteurs objectifs de la restriction de l'entrée (*qui retiennent certains des éléments précédents*) et la stratégie préventive des firmes. Celle-ci peut se développer sous trois formes :

1. La politique du prix-limite : *"la firme monopolique ou les firmes oligopoliques fixent un prix plus faible que celui qui maximiserait les profits de l'industrie en courte période, mais qui écarte en longue période les rivaux potentiels. Dans une industrie oligopolique, la fixation du prix-limite résulte d'une collusion entre les firmes ou d'une décision de la firme dominante"*⁵.

Cette théorie du prix limite ou prix d'exclusion est critiquée par Remo LINDA. C'est, selon lui, une politique de prix élevé et de profits élevés qui renforce efficacement le rempart contre l'entrée de nouveaux concurrents, rempart fondé sur les surcapacités de production. C'est l'existence de prix relativement bas qui est susceptible de faciliter l'entrée d'éventuels concurrents.

R.W. SHAW⁶ montre bien que les diminutions de prix consenties par les trois leaders du marché britannique n'ont pas empêché la venue de nouveaux entrants dans la distribution de détail de produits pétroliers.

2. La stratégie de l'investissement massif. La firme accroît son capital fixe plus que ne l'exige l'accroissement de la demande. Cette capacité excédentaire de production n'incitera pas de nouveaux entrants à l'accroître encore.

3. Le contrôle de l'accès aux facteurs de production. les firmes existantes cherchent à rendre impossible ou très coûteux pour les entrants l'obtention de matières premières

³ "Barriers to new competition" - Harvard University Press Cambridge, 1956

² *Concurrence oligopolitique et planification concurrentielle internationale* - Economie appliquée - Archives de l'ISAE Tome XXV 1972, pp. 325-476.

⁵ Economie politique op-cit pp. 648-649.

⁶ "Price Leadership and the effect to new entry on the U.K. Retail petrol supply market" The journal of Industrial Economies, vol XXIII N° 1 Septembre 1984 pp. 65-79.

et d'équipement. L'entrée dans la distribution de produits pétroliers en Grande-Bretagne était impossible dans les années immédiates de l'après-guerre, les puits de pétrole étant contrôlés par les firmes existantes. Ce sont les découvertes de nouveaux gisements qui ont permis l'apparition de nouveaux distributeurs.

W.G. SHEPHERD⁷ analysant les causes des barrières à l'entrée, propose deux grandes catégories : les conditions exogènes qui correspondent aux causes économiques propres à chaque secteur ; les conditions endogènes qui correspondent à une stratégie volontaire des firmes. Dans cette classification qui s'apparente à celle de R. BARRE, SHEPHERD fait entrer les éléments suivants :

- Causes exogènes : niveaux de capitaux à investir, économies d'échelle, différenciation des produits, avantages absolus de coûts, diversification, intensité de la R.D. , durabilité élevée des investissements spécifiques et intégration verticale.
- Causes endogènes : actions préventives (par exemple, au niveau des prix, surcapacité de production, dépenses de commercialisation (*incluant la publicité*) brevets, contrôle des autres ressources stratégiques et une politique de gamme couvrant toutes les déclinaisons d'un produit.

Toutes ces barrières à l'entrée s'appliquent aussi bien aux firmes existantes voulant pénétrer dans un secteur nouveau pour elles, qu'aux firmes nouvelles.

Nous nous attacherons plus particulièrement à l'étude des barrières à l'entrée pouvant constituer des obstacles pour un créateur potentiel, et ceux-ci peuvent être classés en trois catégories :

- En premier lieu, le créateur potentiel devra tenir compte de barrières institutionnelles (Section I) ;
- Ensuite, il aura à fabriquer le produit. D'éventuels obstacles apparaîtront au niveau de la production (section II).
- Enfin, il devra accéder au marché, avec toutes les difficultés que cela peut représenter (Section III).

Section I : Les barrières institutionnelles

*"Le système de brevets, la réglementation fiscale, les conditions de financement et de crédits, le régime des assurances, les dispositions tarifaires, les normes de sécurité ou d'hygiène, les conditions d'adjudication des travaux publics, autant de dispositions qui sont susceptibles d'être d'importantes barrières à l'entrée pour des petites firmes face aux grandes firmes"*⁸

Nous n'insisterons pas sur le système de brevet comme barrière à l'entrée. Si le produit correspond à la demande potentielle décelée par le créateur est protégé par un brevet, c'est un obstacle qu'il peut être difficile de surmonter.

⁷ *Entry barriers, contestability and predatory pricing* - Revue d'Economie Industrielle n° 46 - 4ème trimestre 1988 - pp. 1-20.

⁸ Alexis JACQUEMIN *"Economie industrielle Européenne"* - Dunod 1975 p 136.

Les barrières institutionnelles obligent à classer les secteurs en deux catégories :

- Certains secteurs sont caractérisés par une interdiction d'accès ou une quasi-interdiction.
- Une réglementation d'accès existe pour d'autres secteurs;

Enfin, l'accès à certains secteurs passe par l'autorisation préalable. L'accès pourra, dans ce cas être incertain.

§ 1 : L'accès est interdit ou quasiment interdit.

"Peut-on concurrencer les monopoles ?" Interrogeait le magazine Défis⁹, citant le monopole des Postes, de la distribution du tabac, des commissaires-priseurs, de la distribution de produits pharmaceutiques et des experts-comptables.

L'Etat s'était attribué le monopole de certaines activités, telles la distribution du courrier, la commercialisation du tabac (*la SEITA étant le seul acheteur et le seul vendeur en France*), la radiotélévision. Sous l'effet de certaines pressions, à la fois intérieures (*notamment la création de sociétés de courses*)¹⁰ et extérieures (*règlements communautaires*), l'Etat a abandonné quelques monopoles : la radiotélévision avec la coexistence de chaînes publiques et privées, la distribution du courrier international, l'importation et la vente en gros de cigares et cigarettes... Il est également envisageable qu'"attaqué du dehors, miné du dedans, le téléphone d'Etat plonge dans la concurrence"¹¹.

En revanche, la vente au détail du tabac est exclusivement réservée au 42 000 débiteurs de tabac agréés par la Direction Générale des Impôts et le monopole du courrier national est maintenu, même si l'Administration est parfois tolérante avec ceux qui entreprennent dans l'illégalité : 200 entreprises de courses (*de 3 à 100 salariés*) existent à Paris¹².

Les commissaires-priseurs, officiers ministériels, sont seuls à pouvoir pratiquer la vente aux enchères. Certains dépôts-ventes, facilitant également les transactions entre particuliers, ont une pratique de baisse du prix de vente, en laissant à partir d'une certaine période, le bien au plus offrant, ce qui, il faut en convenir, n'est pas fondamentalement différent de la vente aux enchères.

La déréglementation peut provoquer l'apparition de nouvelles entreprises. Dans le cas des transports aériens aux Etats-Unis, la loi intervenant en janvier 1978 autorise la liberté des tarifs, la libre détermination des trajectoires et supprime les subventions fédérales.

De 1978 à 1986, 198 nouvelles compagnies apparaissent, principalement sur les trajets entre métropoles secondaires. L'atomisation de la concurrence et les pertes d'exploitation provoquent une mortalité infantile élevée. Sur 234 compagnies qui ont existé au cours de ces huit années (*souvent de façon éphémère*), seules 57 subsistaient au 1er avril 1987¹³.

⁹ N°14 B. GRANGER - M. MARIN - R. SATI.

¹⁰ Exemple cité dans le chapitre X.

¹¹ R. CHAVANEL "Fin d'un monopole" - L'Expansion 4.17.avril 1986 pp. 87-93.

¹² Défis n° 14 op-cit.

¹³ A.S. VIEUX "Règlements de comptes dans le ciel américain" - L'Expansion 3-6 juillet 87 pp. 81-85.

Depuis 1976, la loi autorisant en France l'importation et la vente en gros de cigarettes et cigares n'a pas provoqué le même engouement, dans la mesure où la déréglementation est restée timide : il faut obtenir une licence d'importation, faire transiter les produits extérieurs à l'Europe par un pays de la Communauté, appliquer une réglementation tatillonne (*transport, stockage...*) et subir une fiscalité élevée. Au total sept licences d'importateurs ont été attribuées et trois ont déjà disparu.¹⁴

§ 2 : L'accès est réglementé et/ou incertain

L'accès à certaines professions est réglementé. D'autre part, les pouvoirs Publics fixent le cadre légal de l'activité de certaines entreprises (*normes d'équipements, normes de production, contrôle de la sécurité des fabrications...*). Cette réglementation est connue : le respect par le créateur potentiel, des conditions édictées lui permettra de démarrer l'activité choisie.

Il n'en est pas de même d'autres dispositions légales qui rendent incertain l'accès de certaines activités. Ainsi, la loi d'orientation du commerce et de l'artisanat de 1973, plus communément appelée "*loi Royer*", soumet pour autorisation à une commission départementale d'urbanisme commerciale, toute construction d'un magasin de distribution au détail d'une surface de vente supérieure à 1 500 mètres carrés (*1 000 mètres carrés dans les communes de moins de 40 000 habitants*). Les décisions de la Commission peuvent donner lieu à un recours auprès du Ministre du Commerce. Après avoir étudié l'application de cette loi, F. ECALLE¹⁵ conclut... "*La loi Royer constitue en France une barrière à l'entrée importante. Certes, globalement elle n'a pas été appliquée d'une manière excessivement malthusienne. Mais elle contribue fréquemment à réduire la concurrence au détriment d'une allocation efficace des ressources, les justifications strictement économiques qu'on peut lui trouver étant limitées*".

L'incertitude apparaît donc chaque fois que la création de l'activité est subordonnée à autorisation. Pour créer une compagnie aérienne en France, il y a à obtenir l'avis favorable à l'accord des droits de trafics et à l'autorisation d'achat d'appareils, du Conseil Supérieur de l'aviation marchande, avis favorable préalable à la décision du Ministre des Transports¹⁶.

Même nécessité pour les stations de radio françaises d'obtenir une fréquence : mille sept cent quarante stations (*radios associatives, radios locales commerciales et réseaux nationaux*) se sont créées depuis 1982.¹⁷

Nous pourrions poursuivre la liste des exemples d'activités soumises à autorisation préalable et pour lesquelles il y a incertitude quant à l'accès. L'on pourrait également penser qu'il y a incertitude lorsqu'il y a risque d'interdiction. Un homme d'affaires allemand, exploitant en République Fédérale des immeubles dans lesquels les péripatéticiennes accueillent leurs clients, forma le projet d'installer un centre de ce type en France. Bien qu'une loi de 1947 interdise les "*maisons de tolérance*" (sans interdire la prostitution), le promoteur affirmait que son projet était tout à fait conforme à la loi française. Le projet n'a pas encore été concrétisé peut être à cause du risque d'interdiction.

¹⁴ Défis n° 26 p 42.

¹⁵ "*La concurrence dans le commerce de détail en France*"-Economie et Prévision 1986 Fascicule 4 p 4-20.

¹⁶ Défis n° 49 pp. 68-72

¹⁷ Le Monde - 10 février 1989 p 23.

Section II : Les obstacles sur le plan de la production

La nouvelle entreprise pourra se trouver confrontée à deux grandes catégories d'obstacles sur le plan de la production :

- D'une part, il faudra réaliser un investissement dont le montant sera variable selon les branches d'activités et les choix faits par le nouvel entrepreneur
- D'autre part, la nouvelle entreprise aura à subir des désavantages absolus de coûts et les effets négatifs de l'effet d'expérience.

§ 1 : L'investissement des nouvelles entreprises

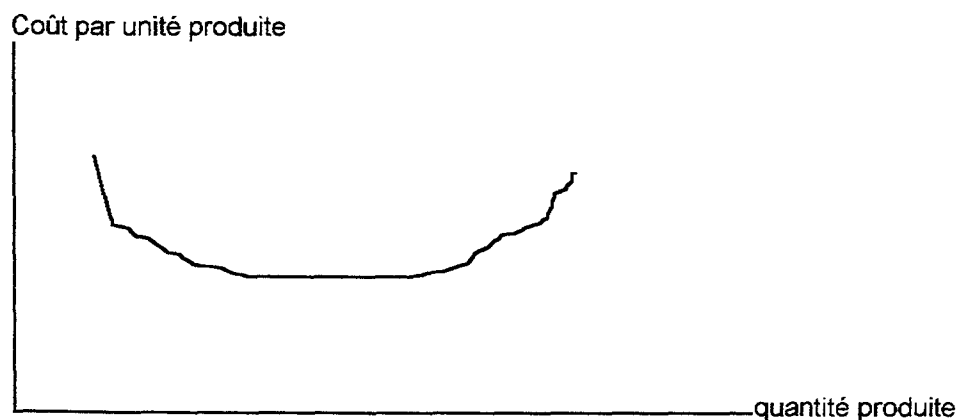
Pour déterminer un montant d'investissement, une première approche a été utilisée en économie industrielle visant à définir une taille minimale optimale d'unité de production et ceci pour différents secteurs d'activité.

Cette démarche reposait sur un mode d'organisation et de gestion des entreprises fortement remis en question. Une nouvelle approche de l'analyse micro-économique tend à relativiser la notion de taille optimale, mais aussi à rendre plus complexe le concept d'investissement.

A) La tentative de définition. d'une taille minimale optimale

a) L'importance des économies d'échelle.

Pendant longtemps, il a été admis que les prix de revient unitaires devaient diminuer avec la taille des unités jusqu'à un certain stade, du fait de la présence d'économies d'échelle, puis croître ensuite, des "*déséconomies d'échelle*" apparaissant. Dans cette optique, la courbe des coûts (de longue période) adoptait une forme en "U".



Les études empiriques menées dans ce domaine mettent en doute le réalisme de la courbe en "U". Y. MORVAN¹⁸ distingue les "*économies de dimensions*" des économies de croissance.

1) Les "économies de dimensions".

Ces économies sont de deux types :

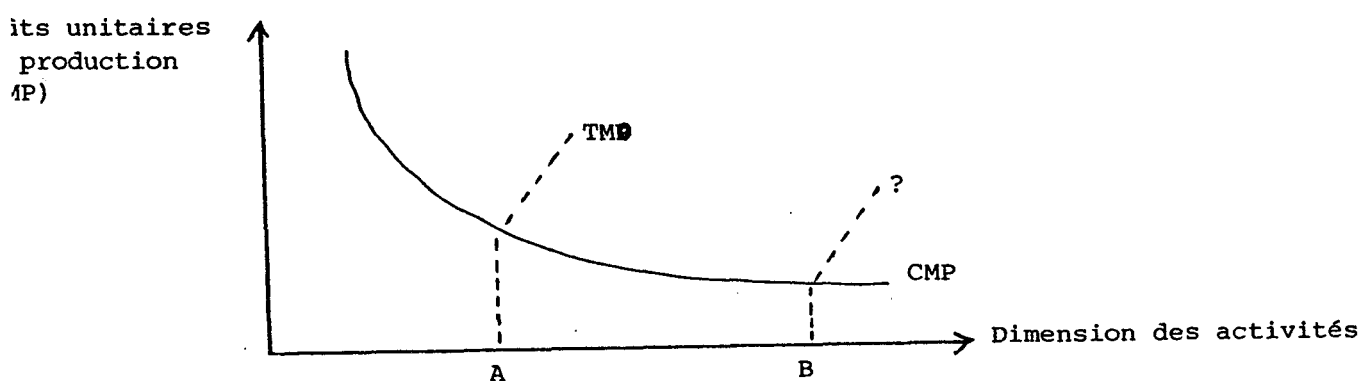
- Les "*économies réelles*" qui apparaissent sans qu'il y ait modification déterminante des processus de production. La décroissance des coûts est provoquée par la division du travail et par d'autres causes : accumulation de l'expérience, économies de spécialisation, d'intégration, etc.
- Les "*économies monétaires*" sont liées au fait que lorsque les unités s'accroissent, elles acquièrent un "*pouvoir de domination*" sur leur environnement qui leur permet d'accroître leur "*pouvoir de négociation*" vis-à-vis de leurs fournisseurs et d'agir, par là, sur le prix des facteurs (Y. MORVAN).

2) Les économies de croissance.

Ce sont les économies qui apparaissent au cours du processus de passage d'une taille à une autre. la réduction des coûts n'est pas seulement due à une modification de l'échelle d'activité mais aussi à la vitesse de passage d'une échelle à une autre. Un taux de croissance élevé provoquera des économies de même nature que celles précédemment citées, mais qui seront des économies de croissance.

Quant aux "*déséconomies*" qui provoqueraient une augmentation des coûts à partir d'une certaine dimension, de nombreuses observations empiriques n'en démontrent pas l'existence. Des sources de "*déséconomies*" peuvent être imaginées (*facteurs techniques, facteurs commerciaux, facteurs humains*), mais leur incidence n'apparaît pas au niveau des coûts de production.

La courbe des coûts de production unitaires adopte une forme coudée (en "L") dans les activités industrielles :



¹⁸ Economie industrielle PUF 1976.

La notion de taille optimale d'une unité de production disparaît au profit de la notion de "taille minimale optimale" (TMO) ou "seuil d'efficacité minimale". Au-delà de la TMO, l'existence d'un palier (A B) peut être admise, dont l'importance varie selon les activités.

Dans les faits, la définition de la taille minimale optimale, du seuil de la dimension, n'est pas aisée à définir pour chaque activité industrielle.

b) La définition des seuils de dimension.

Le plus gros haut fourneau en service en France vers 1954 avait une capacité de 600 tonnes de fonte par jour. Aux Etats-Unis à la même époque, on ne dépassait guère le double. Le plus récent haut fourneau d'Usinor à Dunkerque produit 12 000 tonnes par jour.

Les plus grosses unités françaises de synthèse d'ammoniac produisaient en 1959, 300 tonnes par jour. Les unités récentes produisent 1000 tonnes par jour

Les T2 apparus en 1942 et qui constituaient l'essentiel de la flotte pétrolière américaine, avaient un poids en lourd de 16 700 tonnes. Des pétroliers géants transportent 500 000 tonnes.

Ces quelques exemples illustrent l'accroissement des dimensions des équipements et donc des tailles minimales optimales.

Ces seuils sont difficiles à définir. Plusieurs démarches ont été utilisées pour définir la taille minimale optimale.:

Yves MORVAN ¹⁹a recensé quatre démarches .

1) L'analyse de l'évolution de la rentabilité des firmes en fonction de leur dimension

Il apparaît que le taux de croissance des firmes a tendance à croître jusqu'à une certaine dimension, puis généralement à décroître assez légèrement.

Le meilleur ajustement entre le taux de profit des firmes B/K et leur taille Q est, dans la quasi-totalité des secteurs, de la forme :

$$B/K = a + B \text{ Log } Q, + c \text{ Log } Q^2$$

La valeur de l'ajustement, estimée par R², varie, selon les secteurs, de 0,364 pour la construction électrique à 0,82 pour le bâtiment.

2) La "technique de la survie".

Le raisonnement est simple : la taille des firmes survivantes et qui contribuent de façon sans cesse croissante à la production d'un secteur peut être considérée comme la "taille la meilleure".

¹⁹ "La concentration de l'industrie en France" - Armand COLIN 1972.

3) L'étude des courbes de coûts des établissements.

L'analyse des courbes de coûts, que ce soit sur une période déterminée lorsqu'une unité augmente sa capacité, ou au même moment dans des unités de taille différente, est difficile à mettre en oeuvre, les statistiques étant souvent hétérogènes.

Cependant, les divers travaux effectués suivant cette méthode mettent en évidence l'existence d'une courbe de coût en "L" semblable à celle précédemment établie

4) L'approche empirique du praticien.

La taille minimale requise pour produire aux moindres coûts est définie par divers calculs. Il ne s'agit pas de moyenne des caractéristiques des unités en place, mais d'un seuil d'efficacité industrielle pour des usines nouvelles :

L'estimation de tailles optimales d'établissements dans le cadre du Marché Commun a été menée et donne les résultats ci-dessous²⁰ :

ESTIMATION DE QUELQUES TAILLES OPTIMALES D'ETABLISSEMENTS DANS LE CADRE DU MARCHÉ COMMUN - 1967

ESTIMATION DE QUELQUES TAILLES OPTIMALES D'ÉTABLISSEMENTS DANS LE CADRE DU MARCHÉ COMMUN — 1967

Nature des biens	Type	Production optimale	Proportion par rapport à la production du M.C.
— Chaussures	Cuir, simples.	4 800 à 5 000 unités par jour	0,2- 0,3 %
— Tapis de laine	Faits à la machine	5 000 000 à 5 500 000 m ²	5,0- 6,0 %
— Bière	En bouteilles	100 000 à 200 000 h	0,1- 0,15 %
— Sucre		5 000 à 6 000 tonnes	0,1- 0,2 %
— Moteurs d'auto	Pour berline de série	100 000 à 300 000 unités	1,5- 5,0 %
— Tambours d'acier	55 AG	625 unités par heure	6,0- 7,0 %
— Machines à laver	Simple, petites	400 000 à 500 000 unités	10,0-11,0 %
— Réfrigérateurs		500 000 à 600 000 unités	9,0-10,0 %
— Acier		3 000 à 4 000 000 de tonnes	3,5- 4,5 %
— Fertilisants		300 000 tonnes	6,0- 7,0 %

Source : Documents de la C.E.E.

Au début des années 1970, un travail remarquable a été effectué par le CACEPA (*Centre d'Action Concertée des Entreprises de Production Alimentaires*). L'étude menée portait sur plus de cent types d'usines et sur 85 familles de produits ou types d'activités. Les informations avaient été obtenues par enquête directe auprès des dirigeants d'entreprises ayant créé récemment de nouvelles usines et auprès des fonctionnaires responsables de la politique d'aide financières de l'Etat aux investissements. Avaient également été

²⁰ Cité par Yves MORVAN.

utilisées des études de simulation de coûts d'exploitation et d'investissements en fonction de la dimension des usines.

"Le coût d'investissement total pour la création de nouvelles usines n'est plus à la portée que d'une minorité d'entreprises"²¹.

Une unité fabriquant des fromages persillés de brebis, traitant 1 000 tonnes par an représentait un investissement de 3 millions de francs (*caves d'affinage non comprises*). Une usine de torréfaction et de conditionnement de café en grains et moulu pouvant torréfier 3 200 tonnes par an nécessitait un investissement de 9 millions de francs. En sucrerie, l'investissement pouvait aller jusqu'à 120 millions de francs.

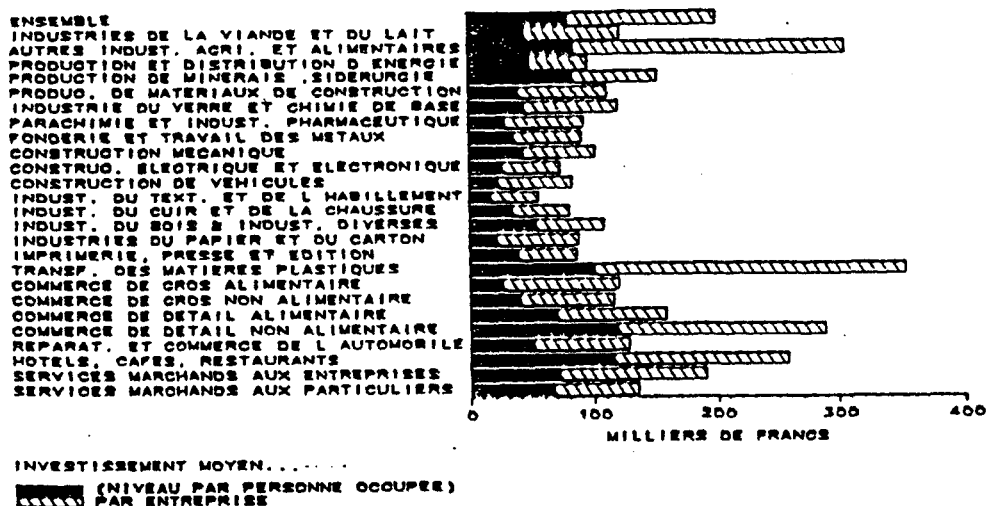
Ce type de recherche visant à définir une taille minimale optimale a été abandonnée; nous en examinerons les raisons ci-après.

Pour ce qui concerne plus particulièrement le montant de l'investissement à réaliser par une nouvelle entreprise, deux études sont à citer :

- L'une mettant en relation le nombre d'emplois créés directement pour un investissement donné²². Il faut considérer les données du tableau ci-dessous comme théoriques (*il n'y a pas à notre connaissance d'unité de commerce de détail alimentaire de grande surface employant 1023 personnes*) et comme indicateurs de barrières à l'entrée d'un secteur, barrières considérées au niveau de la production. Si les effectifs des entreprises nouvelles rapportés aux montants de capitaux expriment l'intensité capitalistique du secteur, cette même notion indique également la hauteur relative des obstacles.

- L'autre étude figure dans le rapport présenté au Conseil Economique et Social par J.M. ROBERT²³ et permet de constater, pour les entreprises créées durant l'année 1983, un investissement moyen important: 124 000 F par entreprise et 46 000 F par personne occupée, soit plus de trois fois les montants correspondants calculés sur l'ensemble des entreprises ayant investi.

Ces investissements concernent des investissements matériels, mais ne tiennent pas compte de l'équipement loué (*crédit-bail ou location de longue durée*). Il faudra également tenir compte des investissements immatériels devenant de plus en plus importants.



²¹"Les Echos" du 23 avril 1974. Ce quotidien a reproduit les tableaux d'étude du CACEPA.

²²J.C. DUTAILLY "Investissement et créations d'emplois : impact par secteur d'activité et taille d'entreprise" - Economie et statistiques - pp. 3-14.

²³"L'entreprise en création ou en croissance et l'évolution de ses relations avec les institutions financières" - séances des 10 et 11 janvier 1989.

*Effectif d'une entreprise nouvelle
créée avec un capital de 1 million de F, 10 millions de F, 100 millions de F*

	1 MF	10 MF	100 MF
Sidérurgie.....	5	34	249
Première transformation de l'acier.....	12	119	1 190
Métaux, demi-produits non ferreux.....	5	36	269
Minerais divers.....	2	22	220
Matériaux de construction.....	7	60	521
Verre.....	6	46	373
Chimie minérale.....	3	29	290
Parachimie.....	7	76	854
Produits pharmaceutiques.....	4	46	564
Fonderie.....	10	73	553
Travaux des métaux.....	12	87	647
Machines agricoles.....	8	69	601
Machines-outils.....	10	81	631
Équipement Industriel.....	10	87	725
Matériel pour les travaux publics et la sidérurgie.....	16	155	1 550
Machines de bureau et informatique.....	2	22	220
Matériel électrique.....	13	110	938
Matériel électronique.....	10	82	648
Équipement ménager.....	36	247	1 667
Matériel de transport terrestre.....	7	60	514
Construction navale.....	9	86	860
Construction aéronautique.....	7	65	650
Instruments de précision.....	15	101	668
Vianes, conserves de viande.....	13	85	561
Lait et produits laitiers.....	7	67	670
Conserves.....	12	82	571
Pain et pâtisserie.....	7	29	119
Travail du grain.....	6	47	383
Autres industries agroalimentaires.....	4	39	390
Boissons et alcools.....	3	36	427
Industrie textile.....	12	103	922
Cuir et peaux.....	15	154	1 540
Chaussures.....	27	266	2 660
Habillement.....	17	132	1 000
Travail mécanique du bois.....	11	99	883
Meubles.....	13	95	688
Papier, carton.....	7	65	566
Presse et édition.....	7	73	730
Pneus et caoutchouc.....	10	80	620
Transformation des matières plastiques.....	10	82	648
Industries diverses.....	10	87	762
Bâtiment, génie civil.....	12	88	668
Récupération.....	7	52	366
Commerce de gros alimentaire.....	8	67	553
Autre commerce de gros.....	8	83	890
Commerce de gros InterIndustriel.....	7	62	551
Intermédiaires du commerce.....	15	148	1 480
Commerce de détail alimentaire de grande surface.....	14	120	1 023
Commerce de détail non alimentaire spécialisé.....	2	12	90
Réparation et commerce automobile.....	3	18	125
Hôtels, cafés, restaurants.....	4	32	237
Transports routiers.....	7	48	358
Navigation intérieure.....	4	41	410
Transport maritime.....	3	18	110
Transport aérien.....	1	24	448
Services annexes des transports.....	5	48	480
Auxiliaires des transports.....	14	143	1 430
Études, conseils, assistance.....	23	231	2 310

B) Une nouvelle approche de l'analyse micro-économique

A partir d'une observation des bouleversements dans la gestion de l'entreprise, Philippe LORINO²⁴ remet en question les outils de gestion et l'analyse micro-économique. Cette approche a pour conséquence de modifier la vision sous-jacente du concept de taille optimale et de rendre plus complexe la notion d'investissement, notamment pour les nouvelles entreprises.

a) les bouleversements dans la gestion de l'entreprise

Philippe LORINO observe trois grandes catégories de phénomènes: une modification très profonde des thèmes et pratiques managériales; simultanément, une transformation de la base technique de l'entreprise, ouvrant un espace de choix socio-organisationnels.

Quelques grands traits de la réflexion critique engagée sont repérés: critique du taylorisme, du fordisme, du rationalisme mécaniste, du technicisme, de la lenteur (*il faut être capable de s'adapter vite à des changements imprévus*) et du formalisme analytique (*"l'extrême raffinement dans l'édification de méthodologies pour traiter des phénomènes quantifiés fait perdre de vue l'importance du non quantifié et du non quantifiable"*).

Face à ce constat, de nouvelles "vertus cardinales" du management s'imposent : flexibilité, fluidité, souplesse et vitesse de réaction, qualité, intégration et ouverture.

La nouvelle base technologique présente des caractéristiques fondamentales : la productivité, la flexibilité de la production (*rentabilisation de séries très courtes*) permettant la flexibilité de l'offre ; le découplage et l'intégration évitent les contre-performances dues au manque de coordination, notamment entre la conception du produit et la conception du processus de fabrication. Enfin, la durée des cycles de fabrication est divisée par des facteurs qui vont de 1,5 à 10 : à la limite, le raccourcissement des délais de fabrication permet la production sur commande et l'élimination de stocks.

*"C'est ainsi un nouveau concept technique d'entreprise industrielle qui se construit : un système technique interconnecté et globalisé : utopie d'un "nouvel artisanat" aux coûts de la grande industrie, avec l'enchaînement direct de la conception à la réalisation, la fabrication sur commande et la série réduite à l'unité"*²⁵.

Ce changement technique déstabilise les modèles socio-organisationnels traditionnels : la spécialisation des tâches, la définition et le cloisonnement des fonctions anciennes, la rigidité formelle des procédures deviennent obsolètes.

b) Une mise en question des outils de gestion et de l'analyse micro-économique.

Trois concepts courants de gestion entrent en crise : l'investissement, l'exploitation et les coûts.

²⁴ "Les systèmes socio-économiques : une nouvelle micro-économie ? Revue d'Economie Industrielle : 4^{ème} trimestre 1987.

²⁵ Ph. LORINO op-cit.

Traditionnellement, le concept d'investissement est plus ou moins associé à la notion de dépense amortissable en comptabilité, d'équipement, d'immobilisation, ou au facteur capital dans la fonction de production.

Or, le montant de la dépense d'investissement devient de plus en plus difficile à cerner, compte tenu de l'importance croissante des dépenses dites "*d'investissement immatériel*". Ces dépenses ont un caractère économique d'investissement (*objectif de rentabilité au delà de la période pendant laquelle elles sont engagées*) sans correspondre à l'acquisition de biens matériels : recherche et développement, logiciels et adaptation de logiciels, études et ingénierie, formation, marketing et publicité.

A la limite, des investissements qui consisteraient en modifications organisationnelles, sans achat de matériel ou de logiciels, sont parfaitement concevables et seraient même substituables à des investissements classiques.

La comptabilité analytique et le calcul des coûts subissent aussi l'évolution de la gestion de l'entreprise et il est de plus en plus nécessaire de considérer plusieurs systèmes partiels et simultanés de gestion, chacun doté de ses propres méthodes, de ses objectifs et de ses critères d'évaluation. On pourrait concevoir, par exemple, la gestion de la qualité, de la valeur (*maximalisation de la valeur ajoutée*), du temps (*devenant une notion fondamentale de l'exploitation rationnelle*).

L'ensemble de ces éléments aboutit à une remise en question de l'analyse micro-économique. Par exemple, la théorie des facteurs de production et des fonctions de production ne tient pas compte des choix socio-organisationnels qui sont faits pour la mise en oeuvre : "*des horaires flexibles, une bonne circulation d'informations, peuvent modifier radicalement l'efficacité d'utilisation d'un même travail salarié et d'un même parc de machines. Et c'est même là, selon toute probabilité, le principal facteur de différenciation des performances entre firmes ou pays actuellement (...) C'est l'efficacité des modes socio-organisationnels qui fait aujourd'hui la différence. Donc, la théorie économique ne peut s'en désintéresser : s'il n'y avait qu'un seul facteur de production, ce devrait être celui-là*"...²⁶.

D'autres exemples de révision de l'analyse micro-économique pourraient être pris : la loi classique des rendements décroissants devrait être remplacée par une loi des rendements croissants, l'élasticité prix de la demande devrait tenir compte d'une élasticité qualité; la théorie de la concurrence devrait intégrer l'apparition de formes d'organisation des filières industrielles avec des modules consortiaux et des modules concurrentiels (dans l'industrie micro-électronique américaine, par exemple).

En conclusion, les modes techniques et sociaux du secteur industriel productif s'acheminent vers l'intégration en systèmes socio-techniques dans l'entreprise, et entre l'entreprise et d'autres entreprises opérant en réseau avec lesquelles, elle peut constituer un partenariat industriel²⁷.

Dans ces conditions, il est extrêmement difficile d'apprécier le montant de l'investissement comme barrière à l'entrée. Tout dépendra de son insertion éventuelle dans un réseau d'entreprises et de l'importance des investissements immatériels. Mais plus encore, le problème posé n'étant pas de produire, mais de produire efficacement, il s'agira pour la nouvelle entreprise de bien choisir le mode socio-organisationnel qui assurera la meilleure performance.

²⁶ Ph. LORINO op-cit.

²⁷ Voir chap. X.

§ 2 : Les désavantages absolus de coût et l'effet d'expérience

Hormis les choix faits en matière d'investissements (*matériels et immatériels*) et socio-organisationnels qui auront une incidence sur les coûts (*favorable ou défavorable selon les cas*), la nouvelle entreprise pourra supporter, par rapport aux firmes existantes, un coût d'obtention des ressources plus élevées. D'autre part, l'effet d'expérience jouera d'une manière négative pour la nouvelle entreprise.

A) Les désavantages absolus de coût.

Ceux-ci peuvent se manifester dans l'acquisition de toutes les ressources dont la nouvelle entreprise a besoin.

Ainsi, le problème du personnel se pose avec beaucoup d'acuité lorsque la jeune entreprise a besoin d'une main-d'oeuvre spécialisée ou hautement spécialisée, ou lorsque celle-ci dispose d'une large autonomie, ou lorsqu'elle est en contact direct avec la clientèle.

La nouvelle entreprise devra vraisemblablement offrir des salaires plus élevés que les firmes existantes pour deux raisons principales :

- La main-d'oeuvre recherchée si elle est déjà employée, ne changera d'employeur que si le salaire est plus élevé.
- Les réticences éventuelles des futurs employés (*Crainte d'une insécurité de l'emploi dans une nouvelle entreprise*) devront être surmontées par des salaires plus élevés.

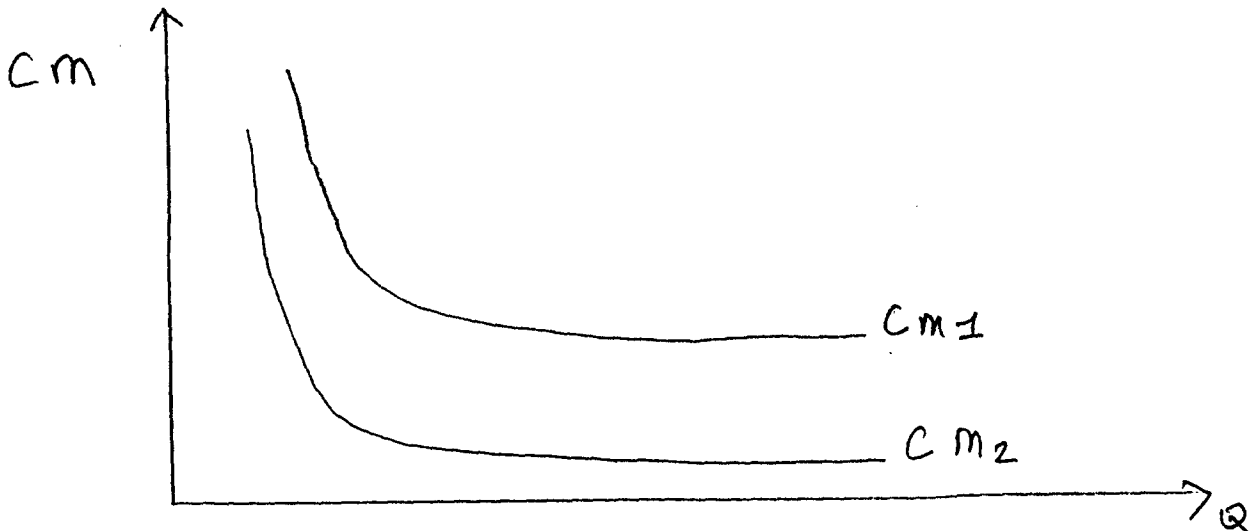
Pour les consommations intermédiaires, la nouvelle entreprise aura vraisemblablement des conditions d'achat moins favorables que celles consenties aux firmes existantes : prix plus élevés (les quantités achetées étant faibles) : délais de paiement réduits ou inexistants (faible fiabilité à l'égard d'un client inconnu et surtout créateur d'entreprise). D'autre part, les équipements ne sont pas toujours fractionnables : l'amortissement du matériel sera supporté par des séries inférieures à la capacité de production.

En ce qui concerne le financement du cycle d'exploitation de la nouvelle entreprise, nous pouvons noter que, d'une manière générale, il y a à la fois situation de dépendance bancaire et supériorité assez sensible des taux d'intérêts pratiqués. Les raisons de ces écarts de taux ont été analysées de façon approfondie, dans le rapport Mentré, qui cite quatre grands paramètres de détermination de conditions de crédit, tous s'exerçant de manière globale au détriment des P.M.E. :

- Une structure d'endettement différente (*poids de l'endettement bancaire, importance de l'endettement à court terme*).
- L'appréciation du risque.
- Les conditions de la concurrence.
- L'équilibre de la relation commerciale globale avec l'emprunteur²⁸.

²⁸ Rapport J.M. ROBERT - Conseil Economique et Social op-cit.

Pour A. JACQUEMIN, la supériorité des coûts de production des nouvelles entreprises (CM1) par rapport aux firmes existantes peut se représenter graphiquement :



L'infériorité des coûts de production des entreprises installées (CM2) est absolue parce qu'elle existe pour tout niveau comparable de production²⁹.

B) L'effet d'expérience

Les effets négatifs de l'effet d'expérience peuvent être, pour la nouvelle entreprise, une origine d'augmentation du coût de production, par rapport à ceux de firmes existantes.

a) L'énoncé de la loi d'expérience

La loi d'expérience peut s'énoncer ainsi : "le coût unitaire de la valeur ajoutée d'un produit homogène, mesuré en unités monétaires constantes, diminue d'un pourcentage fixe et prévisible chaque fois que la production cumulée double"³⁰. Cet énoncé appelle quelques précisions :

- Le terme expérience désigne le volume cumulé de la production. L'expérience augmente, même si la production stagne ou diminue.
- La loi d'expérience est issue de l'observation et n'est pas vérifiée dans toutes les observations. D'autre part, il n'y a de baisse de coûts que dans la mesure où il y a volonté d'action aboutissant à une baisse des coûts.

²⁹ Alexis JACQUEMIN "Economie Industrielle Européenne" op-cit.

³⁰ J.J. LAMBIN "Le marketing stratégique" - Mac Graw Hill 1986 p 169.

- L'effet d'expérience porte uniquement sur les coûts de la valeur ajoutée, c'est-à-dire, ceux sur lesquels l'entreprise peut agir.
- L'effet d'expérience est à distinguer des effets d'économies d'échelles (portant sur les quantités produites sur une période et non sur la production cumulée). La distinction pratique des deux effets est cependant difficile.
- L'effet d'expérience est plus important dans la phase de démarrage et de croissance du cycle de vie du produit.

b) Les limites de la loi d'expérience

La loi d'expérience ne se vérifie pas dans toutes les situations. Ainsi, les activités dans lesquelles l'effet d'expérience se manifeste peu, ont les caractéristiques suivantes :

- Le potentiel d'apprentissage est faible
- La valeur ajoutée est peu élevée.
- Les différences d'expérience sont rapidement annulées par des innovations conduisant à une courbe d'expérience différente.
- La supériorité technologique d'une entreprise sur ses concurrents peut compenser une faible part de marché et générer un effet d'expérience plus important.

La loi d'expérience ne s'applique donc pas à toutes les situations. Une vérification de cet effet d'expérience dans tous les secteurs impliquerait une barrière quasi-absolue pour des nouveaux entrants et une disparition des entreprises ayant une faible part de marché.

En fait, l'effet d'expérience ne s'applique que dans les situations concurrentielles caractérisées par des activités de volume, où les sources de différenciation sont peu nombreuses, mais où les niveaux de production entraînent des disparités de coût importantes entre concurrents.

Section III : Les difficultés d'accès au marché

La différenciation des produits est une barrière à l'entrée dans un secteur. "Une industrie à l'état pur devrait comprendre un groupe de produits entre lesquels l'élasticité croisée serait infinie et positive, alors que vis-à-vis des produits des autres industries, cette élasticité tendrait vers zéro. En réalité, l'élasticité entre produit de la même industrie n'est pas infinie : moins strictement définie, l'industrie est alors un groupe de produits entre lesquels l'élasticité croisée est élevée mais finie. La nature finie de cette élasticité provient précisément d'une différenciation telle que les produits d'une même industrie ne sont pas homogène"³¹.

La différenciation du produit peut être objective ou subjective. Objective, la différenciation correspondra à de réelles différences de qualité entre les produits. Subjective, la différenciation sera le fait d'un manque d'information des consommateurs.

³¹A. JACQUEMIN "Economie Industrielle Européenne" op-cit p 130.

Les distributeurs contribuent à la différenciation du produit dans la mesure où ils exercent une influence sur la décision d'achat du consommateur³².

Cette influence s'exerce de deux manières :

- Le distributeur joue un rôle dans l'attribution de ce que peut désirer le consommateur dans le produit ; l'image du magasin, par exemple, a des répercussions sur l'image du produit ;
- Le distributeur dispense l'information auprès de ses clients.

Les investissements publicitaires interviennent aux deux niveaux de la différenciation. Ils peuvent aussi bien valoriser les réelles qualités d'un produit que faire naître des différences apparentes.

Enfin, une nouvelle marque peut aussi bien désigner un produit réellement différent que désigner un produit auto-concurrent.

Pour le créateur potentiel, la barrière à l'entrée que constitue la différenciation de produits suscitera dans un certain nombre de cas des difficultés d'accès au marché.

Le produit devra être distribué : l'implantation commerciale d'une nouvelle entreprise n'est pas toujours aisée (§1). Les conditions de la concurrence sont telles que dans beaucoup de secteurs, il faut mener une action promotionnelle importante (§ 2). Il sera parfois difficile à une nouvelle marque de s'introduire sur un marché déjà occupé par des marques existantes (§ 3).. Enfin, l'attitude des concurrents peut rendre difficile l'accès de la nouvelle entreprise à son segment de marché (§ 4).

§ 1 : L'implantation commerciale

Ingrid MILLET crée les laboratoires qui portent son nom ; l'entreprise fabrique des produits appliquant la thérapie cellulaire à l'esthétique.

Ingrid MILLET choisit d'abord les esthéticiennes pour distribuer ses produits. Elle les croit mieux placées pour faire apprécier des produits techniques. Elle pense également que les esthéticiennes représentent une publicité peu coûteuse, puisqu'elles font connaître les produits tout en les achetant. Mais Ingrid MILLET s'aperçoit que les esthéticiennes constituent une clientèle relativement instable.

C'est alors la recherche d'un distributeur ; la recherche sur la France en est difficile : ou bien les grandes marques se distribuent elles-mêmes ; ou bien on trouve quelques sociétés de distribution surchargées de produits, avec des représentants multiproduits non motivés.

Un fabricant de parfum accepte de distribuer les produits mais les engagements ne sont pas respectés ; les erreurs dans l'organisation de la vente et du service après-vente s'accumulent. L'expérience dure deux ans, puis Ingrid MILLET reprend en main la distribution en créant sa propre force de vente.

Cet exemple illustre bien les difficultés de l'implantation commerciale de la nouvelle entreprise industrielle.

³²Michaël PORTER "Consumer Behavior, Retailer Power and Market Performance in Consumer goods industries" R.E.S. vol. LVI n° 4 November 1974 pp. 419-436.

La nouvelle entreprise ne pourra avoir d'emblée un volume de production compatible avec le volume d'achat des centrales de la grande distribution, et sa marque ne pourra pas non plus avoir d'emblée la notoriété souhaitée.

Pour d'autres types de clients (notamment les entreprises industrielles), la petite taille de la nouvelle entreprise est un handicap dans la mesure où elle empêche de rassembler un niveau de ressources suffisant :

- La capacité de production interdit ou rend difficile l'accès à des clients importants.
- L'investissement que représente le recrutement d'un cadre commercial n'est pas compatible avec la taille de l'entreprise.
- La commercialisation ne semble pas toujours être la préoccupation majeure de certains jeunes entrepreneurs. L'absence de réflexion et de planification dans le domaine marketing peut être observée.

B) L'absence de notoriété

David B. MONTGOMERY³⁵ a analysé les décisions d'acheteurs de supermarchés dans la distribution de nouveaux produits. Cette analyse a porté sur 124 produits.. 18 variables étaient recensées comme intervenant dans la décision (promotion, qualité, nouveauté du produit, marge brute...) et parmi les variables, la réputation de la société productrice.

Une des conclusions de l'étude de MONTGOMERY est que, des entreprises inconnues, ou ayant une réputation "inférieure à la moyenne"³⁶, ont de graves difficultés à être distribuées ; un produit sur quatre seulement proposés par les entreprises appartenant à cette catégorie a été accepté par les acheteurs de supermarchés.

La nouvelle entreprise, inconnue des acheteurs, aura des difficultés à s'introduire chez les grands distributeurs. Elle aura également des difficultés à s'introduire chez les commerçants indépendants. M.E PORTER³⁷ note que lorsque l'entreprise a une notoriété établie, la persuasion nécessaire pour convaincre les détaillants de stocker le produit est minimale. La publicité définit le pouvoir de négociation vis à vis du détaillant et facilite son accès à la distribution. Dans le cas de la nouvelle entreprise, qui peut difficilement disposer de budgets publicitaires importants pour asseoir une notoriété, l'accès au commerce indépendant sera également difficile.

L'absence de notoriété est également un handicap pour vendre à des entreprises industrielles. Dans le comportement d'achat des acheteurs industriels interviennent des critères d'achat explicites (qualité du produit, délai de livraison, de quantité à fournir, service après-vente éventuellement et prix), et des critères implicites tels que la réputation, l'importance et l'implantation du fournisseur, ainsi que les relations d'affaires antérieures. Ces critères implicites sont autant d'obstacles à l'accès au marché pour une nouvelle entreprise, même si son offre, du point de vue des critères explicites, est tout à fait compétitive.

³⁵ "New product Distribution : an analyse of supermarket buyer decision" - Journal of Marketing Research VH XII - August 1975 - pp. 225-264.

³⁶ La réputation de la société est classée dans l'une des catégories suivantes :

- 1) L'une des 4 ou 5 premières sociétés ;
- 2) Supérieure à la moyenne ;
- 3) Moyenne.

³⁷ "Consumer Behavior, Retailer Power and Market Performance in Consumer goods industries" op-cit.

Or, l'implantation commerciale a une très grande importance :

- Un produit mal distribué peut conduire très rapidement la nouvelle entreprise à l'échec ;
- Les circuits utilisés pour écouler les produits de la nouvelle entreprise ont une incidence directe sur toutes les autres décisions de marketing. La politique de prix, l'action publicitaire et promotionnelle doivent être en relation avec les circuits utilisés. Ceux-ci participent au positionnement du produit ;
- Dans beaucoup de cas, le choix des circuits de distribution lie la nouvelle entreprise pour des périodes relativement longues.

La nouvelle entreprise, ayant des ressources limitées, choisira de préférence des solutions n'entraînant ni investissement, ni charge fixe. Les contrats avec des représentants multi-cartes ou des distributeurs exclusifs, s'ils peuvent apparaître comme étant de bons choix au cours de la période de démarrage, peuvent se transformer en obstacles au développement de l'entreprise.

L'implantation commerciale est plus difficile pour la nouvelle entreprise pour trois catégories de raisons : la dimension de la nouvelle entreprise, son absence de notoriété et les conditions d'achat de certains distributeurs.

A) La dimension de la nouvelle entreprise

La nouvelle entreprise a une dimension réduite et une production limitée. Cela l'empêche de pouvoir accéder à certains circuits de distribution et à certaines catégories de clients.

Les critères de référencement d'un produit pour les hypermarchés et supermarchés rendent extrêmement difficile l'accès des nouvelles entreprises : les acheteurs privilégient les conditions commerciales (prix, actions promotionnelles) et l'investissement publicitaire³³. Ces investissements ne sont pas toujours à la portée de nouvelles entreprises. D'autre part, certains acheteurs, craignant la rupture d'approvisionnement refusent de commander à des entreprises de trop petite taille : "nous ne souhaitons pas représenter plus de 15 % du chiffre d'affaires d'une entreprise. Si ses produits nous paraissent intéressants, nous l'orientons vers un de nos entrepôts régionaux"³⁴.

La croissance du poids économique et du pouvoir de négociation de la grande distribution se poursuit : dans l'agro-alimentaire, les grandes surfaces distribuent pratiquement la moitié de la nourriture consommée en France et la distribution de masse se développe également pour le bricolage, l'électronique, l'électroménager, le jouet ou le textile.

Les préoccupations de gestion des grands distributeurs (compétitivité à l'égard des autres distributeurs; simplification de l'exploitation des magasins et des opérations administratives ; volonté d'assurer une forte rotation des articles) incitent à réduire l'assortiment et le nombre de marques référencées. L'objectif est de référencer et de mettre en rayon deux à trois marques par type de produits (la marque du fabricant ayant la plus forte notoriété, la marque distributeur lorsqu'elle existe, et une seconde marque de fabricant lorsque son originalité la rend complémentaire des deux précédentes). Par ailleurs, les groupes de distribution ont concentré leurs achats.

³³ Tertiél n° 37 juin 1988 p 89.

³⁴ Michel-Edouard LECLERC - L'Usine Nouvelle - Tertiél décembre 1984 p 41.

La nouvelle entreprise ne pourra avoir d'emblée un volume de production compatible avec le volume d'achat des centrales de la grande distribution, et sa marque ne pourra pas non plus avoir d'emblée la notoriété souhaitée.

Pour d'autres types de clients (notamment les entreprises industrielles), la petite taille de la nouvelle entreprise est un handicap dans la mesure où elle empêche de rassembler un niveau de ressources suffisant :

- La capacité de production interdit ou rend difficile l'accès à des clients importants.
- L'investissement que représente le recrutement d'un cadre commercial n'est pas compatible avec la taille de l'entreprise.
- La commercialisation ne semble pas toujours être la préoccupation majeure de certains jeunes entrepreneurs. L'absence de réflexion et de planification dans le domaine marketing peut être observée.

B) L'absence de notoriété

David B. MONTGOMERY³⁵ a analysé les décisions d'acheteurs de supermarchés dans la distribution de nouveaux produits. Cette analyse a porté sur 124 produits.. 18 variables étaient recensées comme intervenant dans la décision (promotion, qualité, nouveauté du produit, marge brute...) et parmi les variables, la réputation de la société productrice.

Une des conclusions de l'étude de MONTGOMERY est que, des entreprises inconnues, ou ayant une réputation "inférieure à la moyenne"³⁶, ont de graves difficultés à être distribuées ; un produit sur quatre seulement proposés par les entreprises appartenant à cette catégorie a été accepté par les acheteurs de supermarchés.

La nouvelle entreprise, inconnue des acheteurs, aura des difficultés à s'introduire chez les grands distributeurs. Elle aura également des difficultés à s'introduire chez les commerçants indépendants. M.E PORTER³⁷ note que lorsque l'entreprise a une notoriété établie, la persuasion nécessaire pour convaincre les détaillants de stocker le produit est minimale. La publicité définit le pouvoir de négociation vis à vis du détaillant et facilite son accès à la distribution. Dans le cas de la nouvelle entreprise, qui peut difficilement disposer de budgets publicitaires importants pour asseoir une notoriété, l'accès au commerce indépendant sera également difficile.

L'absence de notoriété est également un handicap pour vendre à des entreprises industrielles. Dans le comportement d'achat des acheteurs industriels interviennent des critères d'achat explicites (qualité du produit, délai de livraison, de quantité à fournir, service après-vente éventuellement et prix), et des critères implicites tels que la réputation, l'importance et l'implantation du fournisseur, ainsi que les relations d'affaires antérieures. Ces critères implicites sont autant d'obstacles à l'accès au marché pour une nouvelle entreprise, même si son offre, du point de vue des critères explicites, est tout à fait compétitive.

³⁵ "New product Distribution : an analyse of supermarket buyer decision" - Journal of Marketing Research VH XII - August 1975 - pp. 225-264.

³⁶ La réputation de la société est classée dans l'une des catégories suivantes :

- 1) L'une des 4 ou 5 premières sociétés ;
- 2) Supérieure à la moyenne ;
- 3) Moyenne.

³⁷ "Consumer Behavior, Retailer Power and Market Performance in Consumer goods industries" op-cit.

L'absence de références de la nouvelle entreprise est donc un handicap, même si le nouvel entrepreneur, à titre personnel bénéficie d'une certaine notoriété. Nombreux sont les ingénieurs technico-commerciaux qui ont cru que "leur" clientèle les suivrait lorsqu'ils créeraient leur entreprise. Ils se sont rendu compte que leurs anciens clients restaient fidèles, dans de nombreux cas, à leurs fournisseurs.

C) Les conditions d'achats de certains distributeurs

Les conditions d'achats portent sur les prix, les conditions de règlement et sur certaines "exigences".

Négociation sur les prix et délais de règlement peuvent correspondre à des usages commerciaux. Il n'empêche qu'accorder des prix réduits et de longs délais de règlements aura une incidence néfaste sur la rentabilité et la trésorerie de la nouvelle entreprise.

Les exigences éventuelles de certains distributeurs importants, primes de référencement de nouveaux produits, primes de référencement par magasin, etc... constituent également des obstacles à l'implantation commerciale de nouvelles entreprises.

Enfin, pour une jeune entreprise, les lourdeurs des formalités administratives et la complexité des procédures constituent des coûts d'accès à la commande publique difficilement supportables. D'autre part, la charge de trésorerie des petites entreprises titulaires de marchés publics est parfois lourde, compte tenu des délais de paiement pratiqués par certaines administrations ou collectivités.

De petite dimension, encore inconnue et, des distributeurs et, des consommateurs, devant éventuellement satisfaire à des conditions d'achat "dures", la nouvelle entreprise industrielle aura des difficultés à faire distribuer son produit.

§ 2 : L'action publicitaire

Dans un certain nombre d'industries de biens de consommation, la publicité est une barrière à l'entrée importante.

Selon COMANOR et WILSON³⁸, trois raisons en sont la cause :

- dans certains secteurs, le niveau des dépenses publicitaires est élevé.
- Les économies d'échelle pouvant être réalisées dans les investissements publicitaires favorisent les firmes existantes.
- Les nouvelles entreprises auront éventuellement à supporter des coûts supplémentaires dûs aux réactions des firmes existantes.

1) Le niveau élevé des dépenses publicitaires.

Les firmes existantes maintiennent (ou augmentent) leur part de marché par des dépenses publicitaires souvent importantes. Ceci contraint les nouveaux entrants à atteindre un niveau élevé d'investissements publicitaires. En effet, les consommateurs fidèles à une marque devront être détournés du choix de cette marque, pour acheter la

³⁸ "Advertising market structure and performance" R.E.S. - vol. XLIX - november 1967. n° 4 pp. 423-444.

nouvelle marque lancée sur le marché. Le coût de ce changement d'habitudes d'achat pourra être élevé.

"Avec 10 millions de francs pour lancer un shampoing, vous vous faites à peine entendre" (P. VAN DEN SCHRICK - Laboratoires Sarbec)³⁹.

... "Pour mettre un produit sur le marché, il faut avoir 25 millions de francs (...) dans les 25 millions, il faut compter 12 millions de publicité, 3 de promotion et environ 10 pour l'ensemble de la distribution"⁴⁰.

2) Les "déséconomies" liées à la petite dimension

Des économies d'échelle peuvent être constatées pour les firmes existantes importantes, en ce qui concerne les dépenses publicitaires.

Celles-ci se répartissent sur un grand nombre de produits vendus. Les nouvelles firmes qui ne peuvent atteindre d'emblée un niveau de production important auront à incorporer leurs dépenses publicitaires à une production réduite. Au moment où les constructeurs d'automobiles étrangers voulurent s'implanter sur le marché français (il ne s'agit pas de nouvelles entreprises mais de pénétration sur un marché) leurs dépenses publicitaires furent nettement plus importantes que celles des constructeurs français. Pour l'année 1967, DAF a dépensé en publicité 327 F par voiture vendue (5 131 unités vendues), MERCEDES 148 F (7 281 unités vendues) alors que RENAULT ne dépensait que 49 F (364 250 unités vendues) et CITROEN 2 F (323 350 voitures vendues)⁴¹.

D'autre part, le coût du message publicitaire diminue lorsque le nombre de messages diffusés augmente. Par exemple, le coût de réalisation d'un film pour la télévision est une charge fixe qui est imputée à chaque message : plus le nombre de passages est élevé, plus le coût unitaire du message est faible.

La nouvelle entreprise ne pourra bénéficier de ces économies d'échelle dans les dépenses publicitaires.

3) Les réactions éventuelles des firmes existantes.

L'action publicitaire d'une nouvelle entreprise amènera éventuellement les firmes existantes à réagir, au niveau de leur prix ou de leurs propres actions publicitaires ; cette réaction augmentera les coûts et les risques d'entrée.

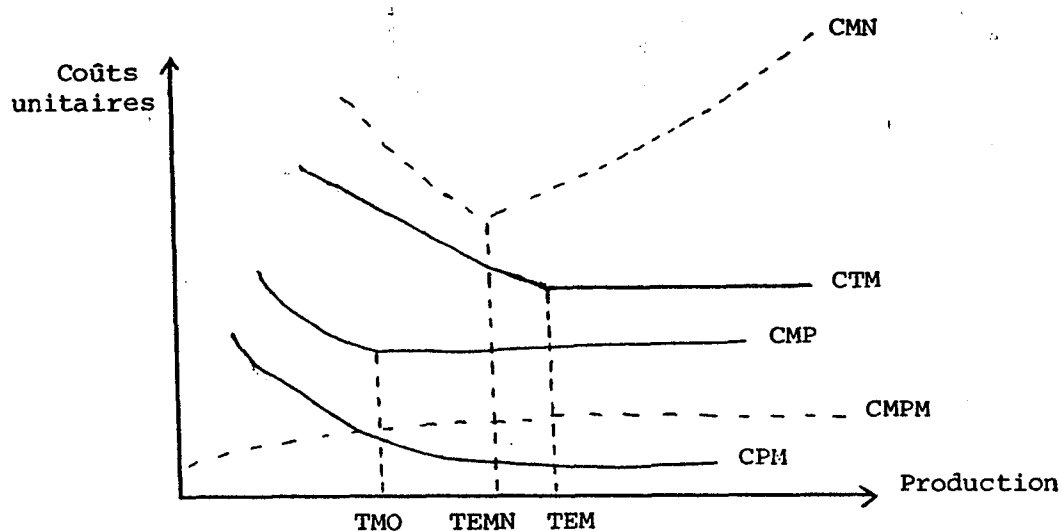
Les nouvelles entreprises auront besoin de capitaux pour réaliser leurs investissements publicitaires, qui s'ajouteront aux investissements nécessaires pour la production. Mais ces deux catégories d'investissements sont différentes : les investissements publicitaires ne correspondant à des actifs susceptibles d'être réalisés en cas d'échec de la nouvelle entreprise.

COMANOR et WILSON représentent graphiquement le rôle de la publicité comme barrière à l'entrée :

³⁹ L'Entreprise n° 23 mai 1987 p 104.

⁴⁰ M. VAN EECKE TESSEIRE - L'Entreprise - novembre 1985 p 146.

⁴¹ Les informations - 23 décembre 1968 p 23.



CMP	Coût moyen de production pour toutes les firmes.
TMO	Taille minimale optimale
CPM	Coût publicitaire moyen pour les firmes établies
CTM	Coût total moyen
TEM	Taille d'efficience minimale
CMPM	Coût moyen de pénétration sur le marché pour de nouveaux entrants.
CMN	Coût total moyen pour les nouveaux entrants
TEMN	Taille d'efficience minimale pour de nouveaux entrants (en négligeant les réactions éventuelles des firmes établies).

§ 3 : L'introduction d'une nouvelle marque

La marque peut être définie comme "le signe distinctif et notoire d'un produit convenablement distribué, donnant une image personnalisée de sa différenciation, et offrant la garantie d'une satisfaction maximum e leurs besoins et de leurs désirs, au plus grand nombre possible de consommateurs de ce genre de produits"⁴².

L'introduction d'une marque nouvelle par un créateur d'entreprise sera difficile et ceci pour trois raisons :

- Les dépenses publicitaires pour assurer la notoriété d'une marque nouvelle ne sont pas, dans beaucoup de cas, à la portée de la nouvelle entreprise, ainsi que nous l'avons vu ;
- La capacité de mémorisation de marque par le public est vraisemblablement occupée, pour certains produits, par des marques existantes ;
- Enfin, la politique des firmes existantes pratiquant l'auto-concurrence est également un obstacle à l'introduction d'une marque nouvelle.

A) L'existence de marques : notoriété et image

La notoriété des marques pour certains produits est relativement importante.

⁴² Cf. H. GIRAUD "L'importance économique de la marque" - Gauthier - Villars 1965 p 42.

Maurice VIDAL⁴³ cite les résultats d'une enquête réalisée en 1969. Le Français connaissait 25 marque de cigarettes, 15 marques d'apéritifs, 14 marques de bières, 10 marques d'essence, 6 marques de montres et réveils, 7 marques de pneumatiques, 9 marques de radio-télévision, 4 marques de lotions capillaires. Les marques d'automobiles n'ont pas été dénombrées.

La Française connaissait 20 marques de poudre à laver, 10 marques d'eau minérale, 8 marques de biscuits, 9 marques de chocolat, 10 marques de bas, 9 marques de gaines et soutien-gorge, 14 marques de produits de beauté et 8 marques de cuisinières...⁴⁴. Une autre constatation : la quasi-totalité des français connaît parfaitement, au point de les énoncer, toutes les "grandes-marques" de produits de grande consommation. Dans ces conditions, il est difficile, pour une marque nouvelle de s'imposer.

Les difficultés sont encore accrues lorsque les marques existantes ont une image favorable. "L'image de marque est un complexe de représentations affectives et rationnelles résultant de la confrontation de génératrices (manifestations de la marque, expérience propre, rumeur) avec des motivations préexistantes et qu'on associe spontanément à la marque dès évocation de celle-ci. Elle est parfois réduite à sa plus simple expression : un symbole"⁴⁵.

B) L'auto-concurrence

La politique d'auto-concurrence pratiquée par certaines firmes a déjà été évoquée.

L'auto-concurrence a notamment pour effet de décourager les introductions de concurrents. Jean LEVY prend l'exemple suivant : "Une société couvre un marché grâce à cinq marques ; chacune passant par un circuit de distribution et ayant sa clientèle finale bien déterminée. Si un concurrent quel qu'il soit, avec beaucoup de moyens, cherche à s'implanter sur le marché, cette société aura un formidable moyen de riposte avec ses cinq marques. Elle peut aisément "coincer" le nouveau venu par cinq actions publicitaires, cinq actions promotionnelles ou cinq actions sur les circuits de distribution. En face d'une entreprise couvrant le marché avec plusieurs marques, il est très coûteux pour une entreprise extérieure, de pénétrer sur ce marché"⁴⁶.

§ 4 : L'attitude des concurrents

L'attitude des concurrents ne doit pas contraindre la nouvelle entreprise à ne pouvoir accéder à son segment de marché.

Les économistes classiques et néo-classiques ont fait de la liberté d'accès dans une industrie donnée et au marché correspondant, une des conditions de la concurrence pure et parfaite.

En réalité, face à l'arrivée d'un concurrent, les réactions des entreprises existantes peuvent être très diverses, allant d'une certaine confraternité à l'agressivité la plus totale, pratiquant alors ce qu'il faut bien appeler une concurrence déloyale.

⁴³"Publicité et Gestion"

⁴⁴ Les scores indiqués sont des médianes. Il faut lire, par exemple, qu'il y a un nombre égal de Français qui connaît plus de 15 marques et moins de 15 marques d'apéritifs.

⁴⁵ André BREUIL, "Image de marque et notoriété" - Dunod 1972 p 59.

⁴⁶ L'entreprise auto-concurrence" op-cit.

La confraternité consiste à ne pas considérer la nouvelle entreprise comme une concurrence contre laquelle il faut se défendre d'une manière vigoureuse ou chercher à l'éliminer, mais comme une nouvelle unité qu'il faut accueillir ou éventuellement, aider à vivre ou encore

"Aider à vivre" est un cas extrême de cette confraternité et ne peut s'appliquer qu'à des créateurs avec lesquels il existe des liens privilégiés, comme des salariés quittant une entreprise pour créer.

Jacques DESOBLIN, créateur de la société "Les Outils Champenois", sous-traite des pièces aux salariés qui ont quitté l'entreprise pour s'installer à leur compte.. "Je leur ai confié du travail pour les aider à démarrer, à s'insérer dans le métier". Mais J. DESOBLIN précise : "ce ne sont pas vraiment des concurrents, parce qu'ils travaillent surtout au plan local, et au total, j'ai de très bons rapports avec eux"⁴⁷.

Mais les choses peuvent ne pas toujours aussi bien se passer pour la nouvelle entreprise : il peut y avoir des réactions des entreprises existantes, bien décidées à ne pas voir diminuer leur part de marché et/ou réviser en baisse leurs objectifs de chiffre d'affaires.

Henri BACOU, créateur d'une entreprise concurrençant JALATTE, dont il fut le directeur général, "dut affronter une sévère offensive commerciale" de la part de celle-ci⁴⁸.

Les firmes existantes réagissent en améliorant leurs produits, en pratiquent une politique des prix plus judicieuse, des actions promotionnelles efficaces. Toutes ces réactions s'inscrivent dans le cadre d'une politique de concurrence loyale, concurrence qui se pratique de bonne foi et en toute honnêteté.

La concurrence déloyale (pouvant se caractériser par sa mauvaise foi et sa malhonnêteté) peut prendre des aspects divers : dénigrement auprès des clients, des banques et des salariés de la nouvelle entreprise ; débauchage de certains salariés ; mais surtout action auprès des fournisseurs ou des distributeurs.

Jacques MAYDIEU avait créé une entreprise pour fabriquer et commercialiser un chariot à chenilles capable de monter les escaliers et de transporter des charges jusqu'à une tonne. Une firme importante (spécialisée en photocopie) décide d'adopter cette chenillette grimpe-marches pour le transport de ses matériels. Elle achète quatre appareils, laisse traîner les règlements, recrute un membre de l'équipe de J. MAYDIEU, et se prépare à une offensive directe sur le marché, mettant ainsi en difficulté la nouvelle entreprise⁴⁹.

Jean CHAPELLE, créateur d'une entreprise de distribution pratiquant un discount systématique dans des magasins à l'enseigne (particulièrement adéquate) de "Concurrence", s'est vu opposer par d'importants constructeurs d'appareil électroménager, des refus de livraison de commandes qu'il leur avait passées⁵⁰.

Sur les quatre mille salles de cinéma en France, près d'un tiers font l'objet d'une programmation concertée au sein de trois circuits. Pour la Commission de la Concurrence, ces trois circuits disposent "d'une position dominante" vis-à-vis des

⁴⁷ "Dix portraits de créateurs d'entreprises" J.C. CAILLOT - Chotard et Associés - Editeurs 1980 pp. 48-49.

⁴⁸ L'Usine Nouvelle - septembre 1978.

⁴⁹ "Mieux Vivre" - septembre 1979 p 50.

⁵⁰ "Que choisir" n° 141 - juin 1979 p9.

exploitants de salles indépendants qui "à défaut d'être affiliés à l'un des circuits, rencontrent des difficultés d'approvisionnement en films"⁵¹.

Les briquets jetables sont presque exclusivement vendus dans les bureaux de tabac. Distribués par une centaine de grossistes, la S.A.F. et deux groupements d'achat de grossistes réalisaient en 1976, 80 % du chiffre d'affaires en gros des produits pipiers (catégorie de produits dans laquelle entrent les briquets jetables). FEUDOR, marque de briquets jetables, avait conclu chaque année, avec ces trois entreprises de négoce, des contrats de "concessionnaires stockistes". Ces contrats leur assuraient une exclusivité de ventes et de remises supplémentaires et assuraient à FEUDOR que de nouvelles marques concurrentes ne seraient pas commercialisées. Un briquet mis au point par un nouvel arrivant sur ce marché fut refusé par les trois entreprises de négoce⁵².

Ces exemples sont illustratifs de la concurrence déloyale. Celle-ci est un handicap parfois insurmontable pour la nouvelle entreprise. Evoquant la répression des ententes illicites et l'abus de position dominante lors de l'installation de la Commission de la Concurrence, le Premier Ministre déclarait :

"Ce qui est en cause, en effet, c'est en premier lieu la liberté d'entreprendre [...] mais cette liberté [...] n'est pas un fait définitivement acquis ; en toutes circonstances, elle doit être protégée contre les menaces d'étouffement et son exercice doit être continuellement mieux garanti"⁵³.

Si des textes ont été pris pour lutter contre les pratiques anticoncurrentielles, "le respect de la concurrence est avant tout affaire d'état d'esprit" et le Premier Ministre assignait à la Commission de la Concurrence "la tâche de faire évoluer les mentalités et les comportements".

Il est nécessaire que les firmes existantes considèrent la venue de nouvelles entreprises sur leur marché comme tout à fait légitime. Il ne s'agit pas pour les firmes existantes de favoriser, mais de ne pas empêcher, par des pratiques anti-concurrentielles, l'accès au marché de nouvelles entreprises concurrentes⁵⁴.

* * *

Barrières institutionnelles, obstacles sur le plan de la production, difficultés d'accès au marché sont les barrières qui s'élèvent (et dont les hauteurs sont très variables) à l'entrée des secteurs dans lesquels veut pénétrer le futur entrepreneur.

Cependant, ce chapitre ne doit pas inciter au pessimisme absolu : des obstacles existent, certes, mais ils peuvent être contournés.

⁵¹ Le Matin - 4 février 1980 p 21.

⁵² Le Matin - 23 octobre 1979 p 28.

⁵³ Le Monde - 4-5 juin 1978.

⁵⁴ Voir chapitre XI.

CHAPITRE IV - L'EXPLOITATION DES OPPORTUNITES PAR DES NOUVELLES ENTREPRISES

Des opportunités apparaissent et, comme nous l'avons vu, dans des limites qu'il est impossible de fixer. Les firmes existantes sont à la fois contraintes d'exploiter des opportunités et dans l'impossibilité de toutes les saisir. Il y a donc un champ d'opportunités que peuvent exploiter les créateurs d'entreprise.

Ceci ne signifie pas que toutes les opportunités soient également accessibles aux créateurs d'entreprise. Des barrières à l'entrée plus ou moins élevées caractérisent certains secteurs. Mais des secteurs à l'entrée desquels se dressent des obstacles importants peuvent néanmoins accueillir de nouvelles entreprises. Ce fut le cas de VIVALP, qui, en peu de temps (1978-1983) a réalisé 3 à 5% des ventes de petit électro-ménager en France¹, mais qui connut ensuite des difficultés liées à une croissance trop rapide. T.A.T. (*Touraine Air Transport*), naquit en 1969, de la découverte par son fondateur de la demande potentielle en transport aérien des hommes d'affaires locaux ; la compagnie a transporté près de 2 millions de passagers en 1988 et réalisé un chiffre d'affaires de 1,5 milliard de francs². INTIMIL (*P.M.E. de soixante quinze salariés*) vise 170 millions de francs de chiffre d'affaires en 1990 sur le marché des couches-culottes très fortement dominé par deux marques³.

Quelles sont les stratégies de ces entreprises nouvelles parvenant à s'introduire sur des marchés relativement fermés.?

VIVALP a réussi "*parce qu'ils sont à l'écoute de la distribution. Ils ne se sont pas contentés d'un ou deux modèles d'appareils à raclette, ils ont sorti une véritable gamme*". Au total vingt cinq produits lancés sur la période 1978-1983, dont un seul échec⁴. Michel Marchais, fondateur de T.A.T., a appliqué une stratégie en quatre points : le plein emploi des hommes et des machines ; une croissance externe soutenue ; la diversification dans des activités complémentaires du transport aérien et une stratégie d'alliances, notamment avec la Poste ou Air France⁵. INTIMIL a choisi "*le basic et l'économique*" et vend aux hypermarchés ses propres marques en exclusivité. "*Pour eux, c'est sans risque. Même si la qualité n'est pas au top, leur image de marque n'en souffrira pas. Quant à nous, cela nous évite des frais de promotion et de publicité*"⁶.

Les barrières à l'entrée sont contournées par une offre nouvelle et/ou par l'exploitation d'avantages spécifiques liés à la situation de l'entreprise en création.

Ainsi toutes les possibilités d'accès à des ressources à un moindre coût⁷, le fait que l'entrepreneur soit un "*input-completer*"⁸ ou encore que l'entreprise en création puisse recourir à la "*perruque*" et à la "*débrouille*" contribuent significativement à diminuer les obstacles à l'entrée. "*Un calculateur d'E.D.F. a tourné tout un week-end*" pour ATERE, spécialisée dans la transmission de signaux radio ou vidéo dans des conditions difficiles. "*De même pour les composants. A un moment donné, nous avons besoin d'un filtre impossible à trouver dans le commerce. Un ami ingénieur l'a fabriqué chez son employeur pour zéro centime. Par la voie normale, les services financiers nous l'auraient facturé au coût réel de 70 000 ou 80 000 Frs*"⁹.

¹ L'Expansion 16 nov - 6 déc. 1984 pp. 98-101

² Les dynasteurs - mai 1989 pp. 92-97

³ Le Monde - 9 février 1990 p 31.

⁴ L'Expansion op-cit.

⁵ A pour Affaires Economiques - mai 1990 - pp. 101-104.

⁶ Le Monde op-cit

⁷ Cet aspect sera traité dans l'environnement entrepreneurial - chapitre XII

⁸ Voir chap. VI - L'Entrepreneur.

⁹ L'Expansion 6/19 juillet 1984 - p 52.

Quant à la nouveauté de l'offre, elle doit être entendue, non pas au sens d'innovation, mais dans l'acception d'une offre supplémentaire, émanant d'une entreprise nouvelle et dont l'offre ne pouvait exister avant sa création.

L'opportunité est, rappelons-le, une demande potentielle qui sollicite à un moment donné une offre convenable. Demande potentielle et offre convenable sont évidemment indissociables, mais pour mener notre analyse, nous allons distinguer quatre modalités selon lesquelles l'ajustement sera réalisé entre offre et demande par le nouvel entrepreneur.

- La recherche d'un segment de marché à qui l'entrepreneur proposera un produit, celui-ci pouvant être nouveau, ou existant, modifié, ou adapté (*section I*).

- L'entrepreneur peut agir au niveau du produit :

. Il peut exploiter un avantage compétitif : un brevet, un savoir-faire, une compétence particulière ... Cette exploitation d'un avantage compétitif l'amènera, bien entendu, à s'adresser à un segment de marché (*section II*),

. Pressentant une demande potentielle, il modifiera un produit, l'adaptera aux exigences du segment visé, ou innovera (*section III*).

- Enfin, le nouvel entrepreneur pourra agir au niveau des variables du marketing mix autres que le produit, pour faire en sorte que l'offre rencontre la demande potentielle (*section IV*).

Ces quatre modalités ne sont pas mutuellement exclusives. L'ordre dans lequel nous les avons présentées n'est ni hiérarchique, ni chronologique. Certains choix opérés au niveau de ces modalités permettent aux nouvelles entreprises de contourner des barrières à l'entrée (*comme dans les exemples évoqués ci-dessus*). Mais la correspondance entre offre et demande qu'il faut révéler s'impose à toutes les entreprises, même celles choisissant des secteurs caractérisés par des barrières quasi inexistantes. Les quatre modalités qui seront étudiées rendent compte de la totalité des créations d'entreprises.

Section I : La définition d'un segment de marché et la proposition d'un produit adapté

"La politique de segmentation du marché consiste à regarder le marché total d'un produit comme étant formé par la somme d'un certain nombre de sections plus homogènes, constituées par des consommateurs ayant des besoins qui leur sont propres et à créer des produits qui n'ont pas la prétention de répondre aux besoins du marché total mais d'être adaptés à tel ou tel segment de marché"¹⁰.

Nous ferons deux remarques à propos de cette définition :

- Une distinction s'impose entre "besoins" et demande. Un segment est un groupe de consommateurs attribuant la même utilité à un produit et acceptant de consacrer (*ou pouvant consacrer*) une partie de leur revenu à l'achat de ce produit.

- Il n'y a pas obligatoirement création de produits. Il s'agit pour le nouvel entrepreneur de proposer des biens et des services qui éventuellement seront nouveaux, mais qui seront toujours adaptés à la demande du segment considéré.

¹⁰ R. LEDUC "Comment lancer un produit nouveau ?" Dunod 1972 - p 15.

Sur quelles bases un marché peut-il être segmenté ? En ce qui concerne les marchés industriels, les critères les plus couramment retenus sont le secteur d'activité, la dimension, la localisation, etc...

Pour les marchés de biens de consommation, la segmentation peut se faire de plusieurs manières¹¹ :

- Sur la base des avantages recherchés dans le produit par les consommateurs potentiels.
- Sur la base des caractéristiques socio-démographiques des consommateurs.
- Sur la base des styles de vie en termes d'activités , intérêts et opinions (*segmentation psychographique*).
- Sur la base de caractéristiques du comportement d'achat.

Pour définir un segment de marché auquel il proposera un produit adapté, le nouvel entrepreneur peut utiliser l'un (*ou plusieurs*) des modes de segmentations ci-dessus.

§ 1 : La prise en considération des avantages recherches

Peter DRUCKER¹² appelle "*besoin structurel*" un type de besoin de nature extrêmement spécifique. La démarche qu'il propose nécessite :

- Un processus autonome.
- Un "*chaînon manquant*" ou "*un maillon faible*".
- Un objectif clairement défini.
- Une définition claire des caractéristiques de la bonne solution.
- Un consensus sur le fait qu'il doit y avoir une meilleure solution autrement dit un haut degré de réceptivité.

DRUCKER ajoute que le besoin ne doit pas être seulement ressenti, mais compris, la solution doit s'adapter aux méthodes employées et demandées par les utilisateurs ; enfin, il faut disposer de connaissances suffisantes pour agir.

Au milieu des années 1880, de nouvelles connaissances permirent à George EASTMAN, le fondateur de KODAK, de remplacer les lourdes plaques de verre utilisées jusque là par un support de cellulose. Cette pellicule était très légère, ne craignait aucune manipulation pratique. Dix ans plus tard, Eastman Kodak dominait le marché mondial de la photographie.

L'application de la télématique à la distribution répond également à la recherche d'avantages par les clients potentiels.

Télémarket et Caditel se sont proposés de livrer sous vingt quatre ou quarante huit heures une commande provenant d'un minitel, évitant ainsi le déplacement de leur client et permettant un gain de temps.

¹¹ J.J. LAMBIN - Le marketing stratégique - Mc Graw Hill - 1986.

¹² "*Les entrepreneurs*" op-cit.

"Livrer, en moins d'une demi-heure, un dîner soigné n'importe où dans Paris : voilà dès 1980, l'ambition et surtout l'idée" de Jacques Hesse, pour qui le marché de la restauration à domicile devrait fortement se développer¹³. Roland de FARCY créé "SPIZZA" début 1988, dont les coursiers livrent des pizzas à domiciles, sept jours sur sept, midi et soir, en moins de trente minutes. Dans le sillage de Spizza est apparu "American Pizza", autre société opérant dans la restauration à domicile¹⁴.

Le critère des avantages recherchés est l'un des plus couramment utilisés pour segmenter un marché. Parce qu'ils se situent à un niveau superficiel, les bénéfices ou avantages recherchés sont plus facilement identifiables et influençables par une politique marketing appropriée. *"Cette approche fait l'hypothèse que le consommateur sélectionne la marque ou le produit qui correspond le mieux à ses attentes initiales et dont la consommation procure une série de bénéfices jugés indispensables pour que sa satisfaction soit maximale"*¹⁵.

Quelles sont les attentes des consommateurs ? Tenter de répondre à cette question est assurément difficile. Privilégiant une culture consumériste, les paramètres qui déterminent les décisions d'achat pourraient être la sécurité et la qualité des produits, la protection de l'environnement et la fiabilité de l'information¹⁶. D'une manière plus générale, R. LATTES pense que de plus en plus de biens et services visent à faire mieux en travaillant moins : *"sorte d'éloge de la paresse, il y a là une source d'invention et d'innovation presque sans limites. La tradition anglo-saxonne considère que tout moyen pour diminuer ou supprimer l'effort est source de progrès"*¹⁷

§ 2 : L'utilisation de la segmentation démographique

Les critères de segmentation démographiques les plus utilisés sont la localisation, le sexe, l'âge et le revenu.

A) Le critère géographique

Le marché d'un produit n'est pas une entité globale et unique. Il est constitué par un ensemble de marchés nationaux pour un marché international. La prise en considération du critère géographique définira des segments de différentes façons.

a) L'exploitation de contraintes géographiques

L'incidence des coûts de transports exige dans certains secteurs d'activités que les unités de production s'adressent à des marchés localisés. INTIMIL envisage de s'attaquer aux marchés où les grandes marques sont encore absentes *"Les couches-culottes elles-mêmes, trop encombrantes, sont difficiles à exporter. En revanche, il suffit d'un million d'habitants pour créer un marché et justifier l'implantation d'une usine. A partir de là, nous visons les petits pays (type Tahiti) ou les petits marchés"*¹⁸.

¹³ Challenges - septembre 1987 p 19.

¹⁴ Tertiél - juin 1989 - p 24.

¹⁵ Eric VERNETTE "La segmentation par avantages recherchés, outil de stratégie marketing" RFG mars avril mai 1989 - pp. 15-22.

¹⁶ P. MARLEIX "Les attentes des consommateurs" Annales des Mines - mai 1990 - pp. 52.55.

¹⁷ R. LATTES "Le risque et la fortune" J.C Lattès 1990 p 103.

¹⁸ Le Monde - 9 février 1990 - op-cit.

L'exploitation de contraintes géographiques est essentielle dans la distribution : un point de vente a une zone de chalandise délimitée. L'inexistence de certains types de magasins, dans une zone géographique, est une occasion de création d'entreprises.

Beaucoup d'opportunités peuvent être exploitées dans le domaine des services par de nouveaux entrepreneurs, en jouant sur la proximité géographique de l'entreprise pour le client.

b) La mise au point d'un produit adapté à une région

Une nouvelle entreprise peut satisfaire une demande limitée à une région pour diverses raisons : climat, habitudes de consommation, sentiments d'appartenance à une unité géographique, etc ...

C'est vraisemblablement pour des raisons climatiques qu'une entreprise de construction de cabines de tracteurs s'est créée et développée dans le Nord de la France.

Le sentiment d'appartenance à une région peut-être exploité dans le domaine de l'information. C'est le cas de la presse périodique d'information générale mais également de la presse gratuite. La formule "*tient en quatre points : concevoir un journal en fonction des intérêts spécifiques d'une région, ne publier que des informations strictement commerciales et locales, diffuser ce journal gratuitement*"¹⁹. Paul DINI crée la COMAREG et son premier journal gratuit en 1968. En 1990, cette société contrôle 32% du marché national et réalise 141 hebdomadaires gratuits diffusés à 14,3 millions d'exemplaires dans presque toute la France.

c) Le choix dès la création d'un marché international.

Certaines entreprises, dès leur création, ne peuvent exister qu'à la dimension internationale : la nature de leurs activités les contraignent à rechercher des débouchés hors de leur pays d'origine, de façon à réaliser des économies d'échelle en matière de frais de recherche développement et de marketing. ERGON, dès sa création en 1984, a choisi de se développer à l'export et réalise plus de 80% de son chiffre d'affaires dans une trentaine de pays. Implantée en Grèce, la société est spécialisée dans la conception de machines de tréfilerie à commande numérique²⁰.

GIMEOR, créée en 1985, distribue "*Architron*", logiciel de CAO en trois dimensions destiné aux professionnels de l'architecture et du bâtiment, en Europe et aux Etats-Unis: "*ce sont des marchés mûrs, il faut les attaquer tout de suite sinon un autre s'en chargera...*"²¹.

ES2, créée en 1985, conçoit et fabrique des circuits intégrés "*sur mesure*" alors que les grands fabricants de composants s'intéressent peu aux petites séries et exigent un temps de conception des prototypes relativement long. ES2, dont le siège est au Luxembourg, est implantée en France, en Allemagne, en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas et aux Etats-Unis.

CHEMUNEX, fondée en 1986 en France, est également implantée en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas, et est spécialisée dans les systèmes d'analyse microbiologiques pour l'agro-alimentaire²².

¹⁹ Science et vie économie - juin 1990 p 60.

²⁰ A pour Affaires Economiques - mai 1990 - p 13.

²¹ D. GATTO, fondateur de Gimeor - A pour Affaires Economiques - mai 1990 p 139.

²² V. NOUZILLE "*Des entreprises qui naissent mondiales*" L'Expansion 20 déc. 1990 - 9 janvier 1991 - pp. 108-114.

D'autre part, les entreprises de petite taille jouissent d'avantages spécifiques dans l'échange international²³.

- Mobilité à la fois géographique et structurelle (*dans des politiques de coopération entre entreprises*).

- Processus de décision et de gestion simplifiés (*par rapport à ceux utilisés par des entreprises de taille importante*)

- Les codes d'investissement de pays en voie d'industrialisation favorisent l'implantation de petites entreprises étrangères, notamment pour faciliter la conclusion d'accords de partenariat.

- "La relation technologie de pointe et mondialisation, qui traditionnellement mettait en évidence l'avantage de la grande entreprise, semble se modifier [...] Loin de se cantonner dans l'exportation ou même la production à l'étranger, la multinationnalité imprègne leur capital, [des petites et jeunes entreprises de l'industrie biotechnologique] leur structure, leur fonction recherche/développement et même leur comité scientifique consultatif. Celui de BIOGEN comportait à l'origine, en 1978, treize membres originaires de sept pays différents²⁴".

B) La prise en compte des autres critères socio-démographiques

a) La segmentation selon le sexe.

Utilisée depuis longtemps dans des marchés tels que le textile et les produits de beauté, cette base de segmentation est à l'origine de nouvelles entreprises en raison notamment de l'accroissement du nombre de femmes ayant une activité professionnelle et de la modification des modes de vie qui en résultent.

A Angoulême, trois jeunes mères de famille lancent "*Cap divine*", spécialisée dans le prêt à coudre pour enfants. Dans le kit, vendu sur catalogue ou dans les chaînes de boutiques de machines à coudre, on trouve le vêtement à la taille choisie, coupé et surfilé, les bandes pression et la notice de montage. Les clientes réalisent de substantielles économies de temps et d'argent. A Toulouse, la formule du kit à piquer permet également de faire des économies, les clientes choisissent à la boutique le modèle et le tissu ; le vêtement est livré, coupé, avec une notice de montage. A Paris, "*Bip-Bip*" est une nouvelle société qui a réponse à tout : elle fait les courses, garde le chien, trouve une interprète, réserve les places de théâtre ...

Toutes ces entreprises (*et beaucoup d'autres exemples pourraient encore être cités²⁵*) ont été créées par des femmes pour une clientèle de femmes, le plus souvent actives.

b) La segmentation selon l'âge.

Les demandes potentielles évoluent avec l'âge et en fonction du cycle de vie familial. Les exemples sont nombreux d'entreprises créées pour des catégories d'âge bien particulières. "*Le junior n'achète pas seulement un vêtement, mais un signe vestimentaire. Aujourd'hui l'habit fait*

²³ P. JOFFRE "Le rôle de la petite taille ne doit pas être surestimé" RFG - janv. - fév 1986 - pp. 68-76.

²⁴ P. JOFFRE op cit

²⁵ "Elles travaillent pour celles qui travaillent" Marie-France - mars 1987.



le "moi". Si leur mode est plus variée et plus décontractée que celle de leurs parents, les jeunes sont plutôt indifférents aux marques. En revanche ils sont attachés à quelques produits phares ... Ce n'est pas tant la marque qui compte que tout l'univers -voire la légende- qu'elle véhicule"²⁶.

Cette légende, Guy AZOULAY, créateur de Chevignon, et Jean Michel SIGNOLES, créateur de Chipie, ont su la créer en exploitant le mythe du héros américain des années cinquante : "plus qu'un style yankee, vêtements sportswears chics et décontractés, ils proposent aux juniors l'univers magique de l'américan way of life. Désormais, le blouson devient objet de culte, une façon de vivre, un état d'esprit"²⁷.

Kookaï, créée en 1983, s'est adressée à un segment de jeunes filles, avec un produit au prix compétitif : "la double clé du succès Kookaï, c'est bien sûr, le concept et la cible. Maille et coton pour le produit, minette et fauchée pour la clientèle"²⁸.

§ 3 : L'utilisation de la segmentation psychographique

Des individus très différents en termes socio-démographiques peuvent avoir des comportements très similaires et inversement des individus similaires des comportements très différents.

C'est à partir de ce constat que s'est développé le concept de style de vie : l'origine des comportements différents de consommation est à rechercher dans les activités des individus, leurs centres d'intérêt, leurs habitudes de travail, leurs opinions ...

Trois composantes du style de vie sont habituellement retenues²⁹ :

- Les activités des individus, c'est à dire leur comportement qui peut être observé (*loisirs, sports, vacances...*)

- Les attitudes liées au système de valeurs des individus, et déterminant la façon dont ceux-ci réagissent dans leurs relations avec les autres, il s'agit des idéaux, croyances, caractéristiques de personnalité ...

- Les opinions relatives à l'économie, la politique, l'environnement ...

"La formule IKEA ne pouvait avoir été inventé que par des Suédois. En Suède, les gens sont peu sensibles à la hiérarchie. Nous sommes beaucoup plus sensibles aux modes de vie. Nos producteurs et nos commerçants ont des décennies d'attention à la variété et à la mobilité des modes de vie de leurs concitoyens"³⁰.

Gilbert TRIGANO, Président du Club Méditerranée, déclarait " qu'à notre époque, la propriété privée n'a plus de sens, parce qu'elle constitue un obstacle au développement harmonieux des hommes (...). Le bonheur de l'individu passe par l'utilisation collective des biens qui permettent ce bonheur "³¹ Le Club Méditerranée a été créé en 1950 par Gérard BLITZ, sous forme d'association sans but lucratif. L'organisation a été transformée en S.A. en

²⁶ A. GILLET - Tertièl - novembre 1988 p 42.

²⁷ D. REYNARD - Challenges - mai 1989 - p 21.

²⁸ E. GOUSLAN - L'Événement du jeudi 22-28 octobre 1987 - p 53.

²⁹ J.J. LAMBIN "Le marketing stratégique" op-cit.

³⁰ J. AULIN, cité par C BIJON op-cit p 75.

³¹ L'Expansion - mai 1974 - p 185.

1962 et l'introduction en Bourse a eu lieu en 1966. Les Américains ont désigné, à une certaine époque, le Club Méditerranée comme Champion des innovateurs dans la catégorie "Qualité de vie". Peut-être parce que ses produits relèvent de la *"sociologie vivante, du happening permanent et d'une certaine mythologie, voire d'une religion laïque..."*³². Mais les produits du Club peuvent évoluer : "notre approche fondamentale, c'est que la formule du Club - si ce n'est le Club lui-même- est éphémère dans sa conception actuelle. Aujourd'hui nous prenons nos vacances dans un bungalow, dans une tente, dans une case : qui nous dit que dans vingt ans, ce sera encore la forme de vacances ?"³³.

Effectivement, en 1991, le Club Méditerranée offre une grande diversité de formules : des cases au confort toujours sommaire, des séjours de luxe, des croisières, des circuits pour amateurs d'aventures ... D'autres structures (*les clubs Aquarius en France, Valtur en Italie, Calypso en Allemagne*) contrôlés par le Club, n'accueillent que leurs nationaux.

*"Il est loin le temps où Gilbert TRIGANO vantait un produit unique où se mêlaient les classes sociales"*³⁴. Aujourd'hui, *"il faut segmenter les produits. C'est l'enjeu des années 90 [...]. Notre métier, c'est de faire vivre les gens ensemble. On peut le développer dans de nouveaux domaines, nous avons ainsi conseillé les dirigeants du nouvel hôpital de Saint Nazaire ..."*³⁵.

§ 4 : L'utilisation de la segmentation comportementale

Les consommateurs n'ont pas un comportement d'achat homogène. Au regard d'un produit, le taux d'utilisation peut être variable, la fidélité à une marque peut évoluer, la sensibilité à l'une des variables du marketing mix être plus ou moins forte ... Enfin, la situation d'achat peut influencer significativement sur la consommation.

"Le consommateur caméléon est le roi de l'éphémère et du volatil (...) C'est le même qui se rend dans un fast-food et dans un grand restaurant, qui apprécie le confort de la classe club lorsqu'il voyage pour son entreprise mais va chercher à Nouvelles Frontières ses places charter lorsqu'il part en vacances ..." Pour Bernard DUBOIS³⁶ le comportement d'achat est largement déterminé par les circonstances dans lesquelles les consommateurs rencontrent les produits.

L'unité d'analyse devient la situation, c'est à dire *"un ensemble de facteurs liés à un moment et à un endroit donné qui, sans trouver leur origine dans les caractéristiques stables des personnes ou des produits, exerce une influence manifeste sur le comportement"*³⁷.

Quatre catégories d'éléments déterminent une situation : l'environnement social (*présence ou absence d'autrui par exemple*), la perspective temporelle (*le moment, la saison, le temps écoulé depuis le dernier achat*) et enfin le contexte du "rôle" à accomplir (*voyages d'affaires par opposition aux vacances par exemple*).

L'environnement physique de l'achat a été particulièrement pris en compte par Jacques CARPENTIER qui a installé son magasin de meubles à Saint Omer, dans un Hôtel particulier du XVII^e siècle et qui s'efforce de changer l'aménagement des 40 pièces du magasin deux fois

³² Le Nouvel Economiste 15 mars 1976 - p 53.

³³ G. TRIGANO - L'Expansion - mai 1974 - p 189.

³⁴ C. SOULA. Le Nouvel Observateur 2-8 janvier 1992. p 49

³⁵ A. CACHIN - Responsable de la Communication du Club Méditerranée - Le Nouvel Observateur - 2-8 janvier 1992 p 49.

³⁶ B. DUBOIS "Le consommateur caméléon" Harvard l'Expansion Eté 1991 - pp. 7-15.

³⁷ B. DUBOIS op-cit.

par mois, "pour que le client ait l'impression de visiter une maison plus qu'un magasin de meubles"³⁸.

B. DUBOIS constate également que pour étudier le consommateur, il faut explorer son "feeling". Cette approche "affective" s'attache aux dimensions symboliques des produits et non à leurs attributs utilitaires. Guy AZOULAY, créateur de Chevignon et J.M SIGNOLES, créateur de Chipie, avaient bien perçu ce phénomène en exploitant le mythe des héros américains des années cinquante (exemple cité § II).

Au total, la recherche d'un segment de marché avec l'utilisation des bases décrites peut être tout à fait fructueuse pour un créateur d'entreprise à condition d'être bien conduite. Mais, la flexibilité et la capacité d'adaptation de la nouvelle entreprise sont des facteurs de succès. Celle-ci n'a pas la possibilité de mener des études très complètes dans lesquelles le consommateur est considéré le plus souvent comme "un animal cognitif qui absorbe, digère, optimise les informations dont il dispose pour les traduire en décisions d'achat. Pour mieux comprendre la "ménagère pensante", on lui demande d'indiquer, sur une échelle en sept points, le pouvoir moussant d'une lessive qu'elle connaît parfois à peine. Et l'on déduit de son score la valeur globale attachée à la marque, ultérieurement transcrite en probabilité d'achat³⁹."

La nouvelle entreprise n'a ni les ressources ni le besoin de mener de telles études. La démarche du créateur d'entreprise est pragmatique dans la plupart des cas.

Section II : L'avantage compétitif de la nouvelle entreprise

Le nouvel entrepreneur peut exploiter un avantage compétitif, c'est à dire une supériorité plus ou moins absolue sur la concurrence. Cette supériorité se traduira dans beaucoup de cas par l'innovation, que ce soit dans le domaine de la production ou de la prestation de services. Mais l'avantage compétitif peut également être lié aux caractéristiques particulières d'un homme ou d'une équipe.

§ 1 : Les firmes fondées sur une innovation

L'innovation peut être décrite : fabrication d'un bien nouveau, réalisation d'une méthode nouvelle de production, ouverture d'un débouché nouveau, utilisation d'une source nouvelle de matières premières ou d'une nouvelle organisation, c'est l'énumération que fit SCHUMPETER.

"L'innovation est l'instrument spécifique de l'esprit d'entreprise, c'est l'action qui consiste à ouvrir de nouvelles possibilités aux ressources pour pouvoir créer des richesses" .Peter DRUCKER⁴⁰ est davantage général, insistant sur la finalité et caractérisant également l'innovation par la nouveauté.

"La difficulté d'une définition [de l'innovation] procède du caractère continu de la séquence qui va de l'immobilisme absolu à l'innovation absolue : *natura non facit saltus*, et l'on procède par gradations insensibles d'une extrémité à l'autre". Jean-Pierre DEBOURSE⁴¹ ajoute que les dissensions naissent lorsqu'il s'agit de situations intermédiaires entre la reproduction à l'identique d'un état antérieur et la nouveauté fondamentale, "pour lesquelles en fonction de ses

³⁸ L'Entreprise - octobre 1991 - p 74.

³⁹B. DUBOIS - op-cit.

⁴⁰ .Les entrepreneurs op-cit. p 56.

⁴¹ J.P. DEBOURSE - "La Firme créatrice - La création et la diffusion de l'innovation" Thèse Lille septembre 1970

connaissances ou de son humeur, on peut placer la barre un peu plus à droite ou un peu plus à gauche, reconnaître ou non à une "nouveau" le caractère d'innovation".

La même difficulté de définition se retrouve lorsqu'il s'agit de créations d'entreprises innovantes : si 4% seulement d'entreprises nouvelles se sont créées sur un brevet, 12% déclarent exploiter une opportunité qui n'existait pas auparavant⁴².

Nous avons choisi de distinguer trois grandes catégories d'entreprises fondées sur une innovation :

- Les firmes technologiques.
- Les entreprises exploitant une invention.
- Enfin, les prestataires de nouveaux services.

A) Les firmes technologiques

Toutes les firmes nouvelles choisies dans cette catégorie n'ont pas les mêmes caractéristiques, selon le type de recherche auquel elles se relient et leur lien avec l'évolution scientifique et technique.

G. MORDCHELES-REGNIER⁴³ distingue différentes catégories de recherche :

- La recherche scientifique, organisée selon des disciplines (*mécanique, biologie, chimie*) produisant des connaissances scientifiques, ou bien par amélioration progressive de l'existant, ou bien par des découvertes amenant à des discontinuités dans un niveau de savoir.

- La recherche technologique combinant les éléments du savoir scientifique et de l'expérience des opérateurs pour aboutir à des technologies et des méthodes destinées à rendre plus performantes des opérations industrielles. Les technologies sont en général pluridisciplinaires et souvent multisectorielles.

- La recherche fonctionnelle concevant, grâce à un assemblage optimisé de technologies, les moyens de réaliser des fonctions d'un niveau de complexité variable (*déplacer, mesurer, assembler...*) intervenant dans les produits et procédés industriels.

- La recherche industrielle réalisant des procédés et des produits devant satisfaire la demande des utilisateurs.

La référence à l'un de ces types de recherche définira un lien entre l'évolution scientifique et technique et la nouvelle entreprise technologique. Pour certaines entreprises, il y a exploitation d'un résultat de recherche : *"pour voir ses travaux déboucher dans l'industrie, un chercheur n'a qu'une solution : créer son entreprise. Hors du transfert par les hommes, point de salut"*⁴⁴.

"Mais, dans bien des cas, c'est sur la base d'un transfert plus diffus des connaissances scientifiques qu'une innovation est mise sur le marché par une entreprise en création. [...] La démarche innovatrice (...) consiste en l'application d'un ensemble de techniques de pointe pour répondre à un besoin du marché préalablement repéré". Christian MARBACH⁴⁵ ajoute : *"enfin,*

⁴² "Les créateurs d'entreprises" ANCE 1988 - p 28.

⁴³ G. MORDCHELES-REGNIER " Technologies avancées et compétitivité" Politique Industrielle - Automne 1986 - pp. 103-129.

⁴⁴ R. TROY - L'Expansion 9/22 janvier 1987 - pp. 68.

⁴⁵ C. MARBACH "La création d'entreprises technologiques en France". Annales des Mines - juillet août 1987.

il faut évoquer la quantité d'entreprises qui se créent en mettant sur le marché un produit ou une technique innovants dans leur conception, mais qui ne sont pas réellement basés sur une avancée scientifique notable digne d'un collège de France...".

Deux grandes catégories d'entreprises technologiques sont donc à distinguer : celles créées par des chercheurs et celles basées sur un transfert technologique.

a) La création d'entreprises technologiques par des chercheurs.

Philippe MUSTAR a recensé cent quarante cinq entreprises créées majoritairement entre 1984 et 1987 (*le quart restant entre 1975 et 1983*) et quelques entreprises plus anciennes, dans l'ensemble des secteurs de la "High-tech" : biotechnologies, informatique, logiciel, intelligence artificielle, robotique, télécommunications, nouveaux matériaux... Ce mode de valorisation de la recherche que constitue la création d'entreprise, se cristallise autour de trois secteurs : l'informatique et l'intelligence artificielle, l'instrumentation scientifique, les biotechnologies. Mais les activités d'un grand nombre de ces entreprises sont transversales à plusieurs secteurs (*nouveaux matériaux pour l'électronique, imagerie biologique ou logiciels pour les biotechnologies...*). Elles mettent en cause nombre de classifications économiques traditionnelles qui semblent ne plus parvenir à expliquer les mouvements actuels des sciences et des techniques⁴⁶.

Dans soixante sept cas sur cent quarante cinq, les chercheurs ont créé leur entreprise avec une ou plusieurs personnes extérieures au monde de la recherche. Cependant, ce sont 294 chercheurs qui ont participé à la création des cent quarante cinq sociétés retenues, s'étant regroupés dans la majorité des cas pour créer l'entreprise. 9% des chercheurs venaient de laboratoires industriels et 91% des Universités, grands organismes de recherche et Ecoles d'ingénieurs. MUSTAR note également que les scientifiques, dans la majorité des cas, ont le pouvoir et dirigent les entreprises créées.

Les relations entre ces nouvelles entreprises et la recherche académique sont fortes : une majorité d'entre elles cherche à intégrer la recherche de base aux activités classiques de l'entreprise (*production, marketing...*). Ce choix stratégique explique la proximité des nouvelles entreprises et des lieux où la recherche est "en train de se faire", leur permettant d'avoir un ensemble d'informations sur l'état des connaissances scientifiques et techniques. D'autre part, ces entreprises accueillent de jeunes chercheurs (*thèse de troisième cycle ou conventions industrielles de formation par la recherche - CIFRE*) dans plus d'un cas sur deux. Ph. MUSTAR insiste sur cette présence de liens étroits avec la recherche en train de se faire et pense que "les relations avec la recherche académique et l'intégration de la recherche dans la stratégie sont certainement les deux éléments qui font la spécificité des entreprises créées par des chercheurs par rapport à d'autres types d'entreprises"⁴⁷.

Le mensuel *L'Entreprise*⁴⁸ s'est intéressé à la population des 145 entreprises repérées par Ph. MUSTAR : 25 ont déposé le bilan (*dont 6 introuvables*), 59 se sont transformées en sociétés de recherche, 43 sont devenues des PMI et 18 des filiales d'un grand groupe. Pour les 43 entreprises étant devenues industrielles, l'itinéraire a presque toujours été le même : anticiper le développement à partir de références obtenues pour bien négocier l'augmentation de capital, en choisissant les partenaires financiers et en conservant la majorité.

⁴⁶ Ph. MUSTAR "Annuaire raisonné de la création d'entreprises technologiques par les chercheurs en France" *Economica* 1988 - pp. 23-24.

⁴⁷ op-cit p 45.

⁴⁸ *L'Entreprise* - novembre 1991 - p 70.

Au total, l'analyse de la population étudiée par Ph. MUSTAR révèle beaucoup d'aspects positifs : 17,24% d'entreprises disparues seulement, la moitié en recherche développement et les autres devenues industrielles.

Par ailleurs, Ph. MUSTAR estime qu'une cinquantaine d'entreprises sont créées par des chercheurs chaque année ; ce chiffre est à rapprocher des 2000 entreprises déclarant faire de la recherche développement de manière significative, selon l'enquête annuelle du Ministère de la Recherche et de la Technologie et des 7300 entreprises ayant bénéficié du crédit impôt-recherche. Ce chiffre est également à rapprocher des aides accordées par l'ANVAR aux jeunes entreprises innovantes (*de moins de trois ans*), de l'ordre de trois cents par an⁴⁹. Ces aides bénéficient notamment aux entreprises fondées sur un transfert technologique.

b) Les entreprises basées sur un transfert technologique

*"Par définition, le transfert technologique consiste à saisir une information à caractère scientifique, technologique ou fonctionnel existant dans un endroit de l'espace scientifique et industriel pour la transmettre vers un autre endroit où, après adaptation, elle pourra servir à définir et/ou à réaliser des produits ou services différents de ceux de son usage initial"*⁵⁰.

Hennson International s'est créée en Janvier 1984 pour mettre au point et commercialiser une machine de CFAO dentaire. Le système imaginé par François DURET docteur en chirurgie dentaire et associé d'Hennson, associe un capteur optique pour la prise d'images en trois dimensions, un ordinateur de CAO pour la reconstitution de la dent manquante, et une micro-fraiseuse à commande numérique qui taille la prothèse dans le matériau choisi (*composite ou céramique*)⁵¹.

Autre exemple de transfert technologique : VEGA Automation, société créée en 1986 par Jean Louis Boisseau et devenue le premier fabricant de robots pour l'emballage. Jean Louis Boisseau a privilégié trois observations :

- L'emballage conditionnement connaît dans les pays industrialisés une croissance de 10% par an.

- Les modes de vie et les comportements d'achat se modifient entraînant une très grande variété de conditionnement tant du point de vue du nombre d'articles présentés que des matériaux utilisés et des formes choisies pour un même produit. Ceci nécessite, au niveau de la production, des interventions manuelles, coûteuses et difficiles à gérer.

- Les techniques de production évoluent très fortement, à l'instar de ce qui s'est passé dans l'industrie automobile avec l'arrivée des robots. Utilisés pour le conditionnement, les robots permettent de passer d'un format à un autre très rapidement, suppriment des opérations manuelles, autorisent des séries courtes (*sans surcoût*) et en simplifiant le mode d'emballage permettent dans certains cas des économies sur le prix des cartons⁵².

Ces deux exemples illustrent bien la démarche innovatrice décrite par C. MARBACH, consistant à utiliser des techniques de pointe pour répondre à un besoin du marché. Il nous reste à examiner le cas des entreprises mettant sur le marché un produit ou une technique innovants dans leur conception, sans être basés sur une avancée scientifique notable.

⁴⁹ Courrier ANVAR - n° 67 - février 1989.

⁵⁰ G. MARDCHELLES-REGNIER op-cit.

⁵¹ A. VIDALIE "Hennson sur les dents" A pour Affaires Economiques.

⁵² A pour Affaires Economiques - avril 1990 - pp. 58-60.

B) Les entreprises exploitant une invention

Analysant l'innovation, Geneviève MEYER⁵³ distingue quatre types d'innovations :

- L'innovation scientifique et technique résultant d'un processus de Recherche Développement ; c'est l'innovation qui vient d'être étudiée.

- L'innovation issue de l'exploitation d'informations internes ou externes à l'entreprise ; c'est le type d'innovation qui a été traitée chapitre II.

- L'innovation découlant notamment de l'application de modes de distribution, pour de nouveaux clients, dans de nouvelles conditions ; ce type d'innovation sera abordé ci-après (section 4)

- L'invention émanant "souvent de personnes créatives qui ont des idées et qui, selon les cas, les exploitent ou non en termes d'actions. Ces personnes peuvent être des scientifiques, des ingénieurs, des commerçants, des hommes de marketing, des managers..."⁵⁴.

Certains inventeurs proposent l'exploitation de leur invention à des firmes existantes. Sur les 12 000 brevets déposés en France chaque année, la moitié sont le fait "d'inventeurs indépendants"⁵⁵ D'autres, qui n'ont pas forcément protégé leur invention par un brevet, l'exploitent eux-mêmes en créant une entreprise.

Emile RYCKEBOER a inventé la "quatrième gamme" des légumes frais prêts à cuire ou à consommer, avec l'aide financière de l'ANVAR et scientifique de l'INRA. Exploitant agricole, E. RYCKEBOER conçoit des "mélanges pour soupe" sous forme de légumes frais en sachet et invente, en 1980, la "quatrième gamme". La S.A.R.L. RYCKEBOER est créée en 1983 ; c'est une affaire familiale qui met sur le marché les premiers produits (2,5 millions de C.A. lors du premier exercice). La S.A.R.L. passe ensuite sous le contrôle d'une coopérative agricole ; en 1990, elle réalise 350 millions de chiffres d'affaires. Emile RYCKEBOER crée un cabinet conseil, Scalime, spécialisé dans l'agro-alimentaire, afin de vendre son savoir-faire⁵⁶.

Deux cadres de l'immobilier inventent un procédé très simple afin d'empêcher les pigeons de se poser sur les endroits vulnérables : des bandes de plastique supportant un réseau de tiges métalliques non blessantes. Le candidat au perchoir est, à son atterrissage, doucement repoussé par des pointes métalliques et recherche un autre site où se poser.

L'efficacité du système a rapidement convaincu les utilisateurs. Conçu en collaboration avec des entreprises de pose, il apporte une réponse adaptée à la demande⁵⁷.

Denis France est constitué en 1987 entre la laiterie de Saint Denis de l'Hôtel, leader français du conditionnement aseptique en tétrapack et Denis CELBERT, ex-cadre commercial de France Farine. C'est dans cette société qu'il avait trouvé l'idée de développer une activité basée sur l'une des principales utilisations de la farine, les pâtes liquides, et tenter ainsi de dynamiser le marché des entremêts-desserts, tendant à régresser faute de produits novateurs. Les enquêtes sont formelles : 80% des femmes de 20 à 40 ans ignorent la recette des crêpes. Pourquoi ne pas leur proposer des pâtes liquides prêtes à l'emploi qui puissent se conserver pendant plusieurs mois ?⁵⁸.

⁵³ G. MEYER - Havard l'Expansion 1989 - pp. 62-63.

⁵⁴ G. MEYER op-cit.

⁵⁵ L'Entreprise - avril 1987 - p 23.

⁵⁶ Défis - février 1991 - p 31.

⁵⁷ Challenges octobre 1986.

⁵⁸ Défis février 1991 - p 89.

Deux années et demie de recherches sont nécessaires pour mettre au point les trois premiers produits (*pâte à crêpes, pâte à gaufres, pâtes à beignets sucrés*), commercialisés en mai 1989 sous la marque "*Les petits bonheurs*", se présentant sous la forme d'une briquette de pâte liquide et d'un sachet d'épaississement avec une formule slogan "*versez, mélangez et c'est prêt !...*"

Denis France propose de nouveaux produits, reçoit l'oscar de l'emballage et fin 1990, "*les petits bonheurs*" étaient référencés dans 300 hypermarchés et 3000 supermarchés.

..."*Nous savions que nous allions créer notre entreprise avant même de savoir ce que nous allions vendre. Juste la vague intuition qu'un moyen de protéger les ordinateurs contre le vol serait le bienvenu*" racontent les fondateurs d'Oxygen qui imaginent un procédé qui, après la pose d'une plaque d'aluminium (*portant le numéro d'identité de l'ordinateur et le nom du propriétaire*) imprimerait de façon indélébile la carcasse en cas d'arrachage⁵⁹. Après trois mois de recherche et d'essais d'adhésifs et d'encres, ils trouvent en janvier 90 le mélange qui provoque l'impression. Ils déposent un brevet mondial relatif, non au mélange, mais au fait qu'arrachée, la plaque d'identité laisse indélébile, les renseignements qu'elle porte. Mais les créateurs d'Oxygen se rendent compte qu'il faut ajouter du service : "vendre une décalcomanie chiffrée n'a guère de sens, s'ils ne vendent pas, avec l'espoir de retrouver l'objet volé. Le service prend d'abord la forme d'un fichier recensant tous les numéros en circulation, accessible par minitel ("*Identification nationale des tatouages bureautiques*" : INTB). Puis Oxygen propose un logiciel de mots de passe : le numéro de l'appareil y est enregistré et, chaque mois, l'utilisateur doit pianoter sur le minitel pour découvrir son nouveau mot de passe ; si l'ordinateur a été déclaré volé, le logiciel refuse et bloque l'accès aux logiciels .

Une autre application, l'aide à la gestion de parcs informatiques, est proposée aux clients : "installer et marquer des milliers d'appareils nous a donné accès à des informations (*types d'ordinateurs, utilisateurs, logiciels, etc...*) que nous avons enregistrés sous forme de logiciels de gestion. Le numéro d'immatriculation peut être lu par code barre. Le technicien, au moment de son inventaire, n'a plus qu'à passer son lecteur sur la plaque. Les fondateurs d'Oxygen sont ambitieux : "*nous aurons réussi quand le procédé INTB deviendra un standard, quand les compagnies d'assurance refuseront d'assurer les appareils s'ils ne sont pas marqués...*" ⁶⁰.

"*Inventer, c'est combiner une technologie et un marché*"⁶¹. Cette sélection d'exemples le montre bien. La maîtrise du marché est manifeste dans les cas cités. La maîtrise des solutions techniques peut s'apparenter à du bon sens assez immédiat ("*au début, les gens rigolent, ensuite, ils trouvent cela génial*" déclarent les inventeurs du système anti-pigeons) ou au contraire exiger des recherches plus ou moins longues, éloignées de la compétence initiale des inventeurs. Enfin, l'invention de nouveaux produits ou procédés peut générer l'apparition de nouveaux services.

C) Les entreprises créées pour la prestation de nouveaux services

Le dépôt d'un brevet peut assurer une relative supériorité à la nouvelle entreprise innovatrice, dans la mesure où il est difficile de contourner le brevet. Toute idée nouvelle ne peut être protégée de la même façon. Dans le domaine de la prestation de services, l'exploitation d'une idée originale fait courir le risque d'être copiée par d'autres entreprises. Comment le créateur d'entreprises, voulant proposer une prestation de services inédite, parviendra-t-il à imposer une supériorité relative sur d'éventuels concurrents ?

⁵⁹ Défis - février 1991 - pp. 32-33.

⁶⁰ Défis op-cit.

⁶¹ Ph. MERLANT - L'entreprise avril 1987 - p 80.

Trois conditions doivent être remplies pour une protection relativement efficace de la nouvelle prestation de service :

- Une parfaite maîtrise du nouveau métier
- L'acquisition très rapide d'une notoriété
- La nécessité d'un développement rapide.

a) *Une parfaite maîtrise du nouveau métier*

Le service vendu doit être adapté à la demande du segment visé. Il y a de bonnes idées de nouveaux services qui ne connaissent pas le succès dans la mise en oeuvre, parce que le service est mal défini, la tarification compliquée et l'avantage pour le client difficilement perceptible.

Didier SPADE créé I.T.C. (*International Travel Card*) afin de vendre une carte permettant à n'importe qui de voyager à prix réduits. SPADE comptait vendre 10 000 cartes la première année, mais n'en écoule que quelques centaines. La conclusion s'impose : il est extrêmement difficile de vendre directement aux particuliers. *"Nous nous sommes tournés vers les collectivités, les entreprises, en présentant notre carte comme un nouveau média, un moyen de communication commerciale"*⁶². Plusieurs entreprises deviennent clientes, marquant les cartes de leur logo et considérant que le coupon de privilèges (*voyages à prix réduits, tarifs préférentiels dans des hôtels, chez les loueurs de véhicules, etc...*) constitue un bon cadeau d'affaires. D. SPADE gère une vingtaine de clubs, avec une diffusion de 180 000 cartes. Comme l'indique la plaquette d'I.T.C., le *"Club transforme le client en membre, la prospection en information, la vente en participation ..."*.

D'autres créateurs gestionnaires de cartes ont connu l'échec en essayant de développer des produits difficiles : carte grand public et chère. *"Pourquoi l'échec ? Pour des raisons variées, par manque de savoir-faire et parce qu'on ne fait pas fortune en vendant longtemps du vent"* selon un observateur de la profession⁶³.

Une tendance qui peut être observée chez certains prestataires de services consiste à créer un département ou une filiale, ou à travailler en partenariat avec une nouvelle entreprise autonome lorsqu'il y a création d'un nouveau service. Cette tendance marque bien la spécificité du nouveau métier.

Olivier MAUREY, en créant Ludéric, s'adresse à une clientèle de particuliers et leur propose toute une gamme de petits services : de la baby-sitter au maître d'hôtel, en passant par le ménage, le voiturier, les déménagements, les courses et toutes les démarches rébarbatives ... En créant Haute-Tension, Olivier MAUREY propose à des entreprises un service clef en main pour l'organisation des conventions de force de vente. En absorbant *"Carnavals"* Ludéric complète sa palette d'activités : *"Carnavals est né de l'ennui et du pari : l'idée vient de ce qu'on appelait au XVIII^e siècle les menus-plaisirs, autrement dit le décor éphémère, le décor de fête. La clientèle s'est aussi bien trouvée chez les particuliers que dans les sociétés, lancement de produit, parfums, journaux, publicité ..."*⁶⁴.

⁶² Défis n°32 p 22.

⁶³ Idem.

⁶⁴ G. DE LEOTOING, créateurs de Carnavals Challenges octobre 1986 - p 54.

b) L'acquisition très rapide d'une notoriété

Le nom commercial ou la marque de la firme créée doit désigner le service créé dans la mesure où celui-ci étant nouveau, il n'y a pas encore de nom. Les créateurs d'Oxygen veulent que leur société devienne à la sécurité informatique ce que Frigidaire est au froid domestique et Eclair à la fermeture du même nom. Europ Assistance a été pendant longtemps synonyme d'un service pouvant intervenir lorsque des incidents ou accidents surviennent lors de déplacements ou de vacances. L'expression "*Le Club*" identifie la formule de vacances proposées par le Club Méditerranée.

Le choix d'une marque ou d'un nom est important : il doit évoquer, éventuellement, la désignation du service ; il ne doit pas être trop typé localement ou régionalement si le nouvel entrepreneur a une volonté d'implantation nationale.

c) La nécessité d'un développement rapide

Maîtrisant un nouveau métier, ayant acquis une notoriété, la nouvelle entreprise doit occuper le marché, sinon, l'existence d'une demande potentielle non satisfaite pourra susciter d'autres créations.

Le problème de la jeune entreprise est de se développer rapidement avec des ressources limitées. Les solutions sont diverses. C'est au crédit-bail que recourt Michel RONDON pour financer le développement de son parc de réfrigérateurs confiés gratuitement aux hôteliers. Ceux-ci les mettent dans les chambres de leur établissement, se chargent de les remplir de boissons et facturent celles-ci à leurs clients. M. RONDON perçoit une contribution payée, pour chaque modèle installé, par les producteurs dont les boissons figurent dans les réfrigérateurs.

La solution de la franchise a été largement adaptée : par NRJ et les autres chaînes de stations de radio, dans le domaine de l'entretien et de la réparation automobile, de l'entretien de la maison...

Dans le secteur de l'hôtellerie, c'est la chaîne NOVOTEL qui a la première en France, utilisé la franchise pour se développer. Le service proposé par P. DUBRULLE et G. PELISSON les créateurs de NOVOTEL, était nouveau en 1967 : hôtel à la périphérie de la ville, trois étoiles, parkings, équipements standardisables, recherche d'une minimisation de coûts d'exploitation ... ; le premier contrat de franchise était signé en 1969. La chaîne NOVOTEL constituait l'élément de départ du groupe Accor.

Depuis, la formule de la franchise a été largement utilisée dans l'hôtellerie, parfois avec des variantes. La chaîne Primevère a signé des contrats de franchise avec mandats de gestion. Les propriétaires de certains hôtels sont "*non exploitants*". Ils utilisent la marque dans le cadre de leur contrat de franchise, mais confient la gestion de l'établissement à la société franchiseur, qui bénéficie d'une maîtrise accrue sur le service et d'une rémunération supplémentaire⁶⁵.

L'exploitation d'une innovation ne suffit pas toujours, notamment dans le cas de la prestation de services, à assurer la supériorité de la nouvelle entreprise sur ses concurrents. Un autre avantage compétitif que peut exploiter la nouvelle entreprise sera la compétence, ou le talent, d'un homme ou d'une équipe.

⁶⁵ Tertiaire juin 1989 - p 96.

§ 2 : Les entreprises créées sur la compétence et/ou le talent du (ou) de(s) créateur(s)

Dans cette catégorie d'entreprises figurent celles qui exploitent un avantage compétitif lié à un talent de création - celui-ci pouvant s'exercer à titre individuel ou dans le cadre d'une organisation plus ou moins importante - et les entreprises basées sur une compétence spécifique, dans le domaine de la prestation de services spécialisés.

A) Du créateur de métier au chef d'entreprise

"Les créateurs sont une catégorie socio-professionnelle jusqu'ici mal connue, statistiquement insaisissable par l'INSEE comme par tous les instituts nationaux : les recensements maltraitent les catégories minoritaires, les individus en situation "complexe ou marginale". Pour les besoins d'une étude européenne sur les travailleurs culturels, Michèle VESSILLIER⁶⁶ a mené une enquête auprès de créateurs, ceux-ci étant toujours auteurs et artistes (artistes plasticien à distinguer de l'artiste interprète ou exécutant) et étant sélectionnés sur le critère du revenu. L'affiliation à un régime spécifique de Sécurité Sociale concernait 15000 créateurs et parmi ceux-ci 3000 étaient titulaires d'un revenu artistique dépassant le plafond de la Sécurité Sociale (soit 112 200F en 1987). "Cette exigence d'un revenu équivalent au salaire d'un cadre moyen opère une sélection sévère parmi les quelques dizaines de milliers de créateurs (amateurs et professionnels) en France. Sur cette population impossible à recenser et d'ailleurs trop hétérogène pour être étudiée, une faible minorité peut vivre (plus ou moins bien) de ses oeuvres"⁶⁷.

Au delà de cette catégorie de créateurs de métier exerçant individuellement leur talent, d'autres créateurs ont développé des entreprises soit pour assurer une prestation, artistique à l'origine, mais nécessitant la mise en oeuvre de talents complémentaires..., soit pour assurer l'industrialisation de la création.

a) La créativité démultipliée

"Dix mille mètres carrés de tableaux en deux ans. Voilà l'oeuvre de Catherine FEFF et son équipe, en partant d'une idée : le camouflage d'échafaudages par des bâches peintes"⁶⁸. C. FEFF doit assumer les "premiers rôles d'artiste et de chef d'entreprise", mais également le montage financier de chaque opération en faisant appel au mécénat, dont le résultat financier peut être compromis par des impondérables (météo, problèmes techniques) alourdissant le coût de la production.

Autre exemple d'une démultiplication de créativité avec LABEL 35, entreprise fondée en 1985 par Claude HUARDEAUX et exploitant l'informatisation des tâches répétitives et utilisatrices de main d'oeuvre que sont la coloration, la saisie des images et le tournage de dessins animés. LABEL 35 emploie en permanence une quarantaine d'artistes et dessinateurs⁶⁹.

⁶⁶ M. VESSILLIER " Portrait type du créateur de métier en 1987". SEDEIS n ° 8 - 15 août 1988 - pp. 323-330

⁶⁷ M. VESSILLIER - op-cit.

⁶⁸ Challenges décembre 1987 - p 9.

⁶⁹ Tertielle n° 38 - juillet 1988 - p 23.

L'agence DRAGON ROUGE, créée en 1984, s'est spécialisée dans l'identité visuelle des entreprises et employait en 1988, 90 collaborateurs⁷⁰.

D'autres exemples pourraient être cités de firmes dont l'offre est basée sur une prestation créative recouvrant à l'utilisation de métiers différents et complémentaires, démultipliant ainsi la créativité initiale.

b) La créativité industrialisée

Dans la situation précédente, il s'agit d'une production unique à fort contenu de créativité. Cette dernière peut être exploitée différemment, soit par la fabrication d'objets en série limitée, soit par l'obtention d'un positionnement initial décliné à plusieurs niveaux de production.

- Certains créateurs choisissent de s'auto-produire, avec un recours éventuel à la sous-traitance. Ce choix s'organise dans le cadre d'une politique de marketing concentré : segment de marché très étroit, produit à forte charge de créativité (*ne pouvant rencontrer qu'un marché très limité*), prix élevé, distribution sélective ... Ce type de choix se rencontre essentiellement dans le secteur de la décoration de la maison et la bijouterie. Claude DUMAS, céramiste, sculpteur et dessinateur met au point en 1984, un vase qu'il fait fabriquer en sous-traitance. Mécontent de la qualité produite, DUMAS décide de créer sa propre unité de production. En 1986, son entreprise emploie six personnes. Claude DUMAS, crée de nouveaux modèles, "parce que c'est la forme qui fait vendre" et prospecte, notamment à l'étranger⁷¹.

Jean-Denis AZNAR, designer, a choisi, lui, de se cantonner dans la création de modèles d'éléments de décoration de la maison (*lampadaires, appliques, tables basses...*), de sous-traiter toute la fabrication en rassemblant des compétences très diverses et de confier la commercialisation à des V.R.P. multiscartes pour la France et à une société spécialisée pour l'exportation.

- D'autres créateurs, avec l'acquisition d'une notoriété forte dans leur spécialité d'origine et l'obtention d'un positionnement typé, déclinent leur "griffe" à des niveaux différents de production : fabrication artisanale, séries limitées, séries longues de produits de luxe, accords de licences ...

Le meilleur exemple est celui des grands couturiers, mais une démarche analogue a été adaptée par des maroquiniers, des bagagistes, des cuisiniers...

André Courrèges, Loris Azzaro, Yves Saint-Laurent, Oscar de la Renta... créent leur maison de couture dans les années soixante. Le développement de leur entreprise passe par des collections de prêt à porter et la vente de parfums, celle-ci pouvant prendre une part importante du chiffre d'affaires. Le problème de ces créateurs est double : d'une part, il faut assurer la maîtrise du développement de la marque ; d'autre part, il ne faut pas perdre le pouvoir dans l'entreprise créée.

*"Au début des années soixante, les couturiers signaient des licences un peu partout. Depuis, l'environnement a changé : les gens voyagent. Il faut pouvoir offrir la même qualité, sous peine de compromettre l'image"*⁷².

⁷⁰ Tertiél n°37 - juin 1988 - p 25.

⁷¹ Défis n° 36 - p 30.

⁷² Oscar de la RENTA - Le Monde 22 mars 1991 - p 33.

L'image est le fruit du talent et de l'investissement dans les premières collections et leur environnement. L'investissement peut-être réalisé par le créateur et un associé, celui-ci pouvant être un groupe industriel ou financier. Il importe pour ce dernier d'avoir la "vocation". Tous ceux qui ont réussi sont unanimes : ce sont des univers "sensibles" qui nécessitent un investissement "passion"⁷³. Minoritaire, Loris AZZARO conteste les choix du groupe allemand qui détenait 51% du capital de la société. "Nos conflits portaient sur la stratégie de développement, sur la cohérence de l'effort publicitaire que je supervisais et sur le choix de certains licenciés, dont j'étais responsable"⁷⁴. Fin octobre 1988, AZZARO est licencié par le groupe majoritaire ; après deux années de procédure et de négociations la maison AZZARO est séparée en trois sociétés : les parfums, les accessoires et la couture, Loris AZZARO détenait 51% de cette dernière entreprise.

- Enfin, dernière catégorie d'entreprises fondées sur le talent de leur créateur : les entreprises de production télévisuelle.

Les présentateurs et animateurs (*parfois journalistes*) de la télévision, ayant acquis une forte notoriété et bénéficiant d'une image favorable auprès du public ont - pour beaucoup d'entre eux - créé leur propre entreprise de production. En 1986, les chaînes ont été libérées de l'obligation de s'approvisionner à la SFP et ont développé le nombre de leurs commandes d'émissions à des producteurs indépendants, recherchant une flexibilité maximale (*en cas d'insuccès, l'émission est arrêtée*) et évitant les risques financiers (*de dépassement des coûts prévus pour l'émission*). Du côté de l'offre sont apparues Julia (Stéphane Collaro), DMD (Michel Drucker), Glem (Jean-Pierre Foucault), L M Télévision (Patrick Sébastien), Télévasion (Patrick Sabatier), Coyote (Christophe Dechavanne), CCV (Jean Marie Cavada) ... réalisant entre 60 et 120 millions de chiffres d'affaires, dans des activités de production télévisuelle et d'autres plus ou moins liées à celles-ci (*film industriel, "événementiel"*).⁷⁵

B) Les entreprises fondées sur la compétence de leur(s) créateur(s)

Compétence plus ou moins rare, prestation plus ou moins spécialisée, standardisation des activités plus ou moins poussée, amènent à distinguer deux catégories d'entreprises : celles basées sur une spécialisation très forte du créateur et limitées dans leur développement et celles qui peuvent se développer à partir d'une certaine répartition des activités.

a) La prestation très spécialisée

Il s'agit pour les nouveaux entrepreneurs d'exploiter une expérience, un savoir-faire, un réseau de relations, une capacité à anticiper les évolutions d'un marché ... en proposant une offre nouvelle très spécialisée.

Claude MOLLARD fonde ABCD (*Arts Budget Conseil Développement*) spécialisée dans l'ingénierie culturelle, c'est-à-dire "*l'apport des solutions optimales, en termes de qualité de coût et de délais, pour la mise en oeuvre de programmes culturels*"⁷⁶. La clientèle d'ABCD est constituée de collectivités locales et d'entreprises, pour lesquelles la personnalité de MOLLARD (*passé par l'INA, le Musée des Arts de la Mode, le Ministère de la Culture...*) est essentielle.

⁷³ "Les 5 règles d'or du glamour business" *Entreprendre* octobre 1990 - p 47.

⁷⁴ *Le Monde* - 16 novembre 1990 - p 42.

⁷⁵ *Capital* - novembre 1991 - pp. 74-81.

⁷⁶ *L'Expansion* 25 septembre/8 octobre 1987 - p 61.

"J'étais une fois" société d'édition créée par Simone WALLICH, en 1982, s'est spécialisée dans la rédaction d'autobiographies privées, illustrées ou non de photos. Simone WALLICH à partir d'un entretien semi-directif avec son client, met en forme un véritable ouvrage de deux cents pages (*non commercialisé, mais qui a toutes les apparences d'un livre authentique : titre, format, couverture et maquette originaux*).

*"D'où un travail très délicat d'écriture pour que ces récits -"sans prétention littéraire ni valeur autre qu'affective"- conservent le style propre à chacun tout en étant agréables à lire"*⁷⁷.

Ce sont deux exemples de nouvelles entreprises dont les possibilités sont limitées par la capacité d'intervention du créateur, d'une part parce que la relation entrepreneur-client est primordiale, et d'autre part, parce qu'il est difficile de recruter des collaborateurs pouvant assumer la globalité des tâches.

b) Les entreprises pouvant se développer

Lorsque la division du travail est possible, ou nécessaire, lorsqu'une standardisation relative de la prestation permettent une répartition des activités, les entreprises créées peuvent se développer.

"Pour réussir dans l'édition, il faut 1) publier de bons livres ... 2) de solides relations... chez les auteurs, chez les distributeurs... chez les critiques...[...] Ex-critique littéraire, Daniel Rondeau était bien introduit dans l'édition. Et drainait autour de lui toute une équipe d'auteurs potentiels. Tout comme François BOURIN et Marie-Anne Bernard qui sortaient de chez Grasset : *"on est parti avec un bon carnet d'adresses. En sachant que des auteurs étaient prêts à nous suivre, même sans l'attrait d'un à-valoir considérable. Simplement parce que nous leur garantissons de mieux nous occuper d'eux, et de leurs ouvrages, qu'un grand éditeur"*⁷⁸.

Actes Sud créée en 1978 à Arles compte trente salariés en 1988 et a édité cinq cent soixante dix titres. *"Quand on parvient à gagner en productivité, à mieux gérer son fonds comme ses relations avec ses diffuseurs, ses distributeurs, à gagner de l'argent, le plaisir est d'autant plus intense qu'il va permettre de céder à cette démoniaque tentation : découvrir d'autres auteurs, prendre d'autres risques éditoriaux, donc financiers"* déclarait Hubert NYSEN, créateur d'Actes Sud⁷⁹.

Le risque couru par les éditeurs est effectivement important : entre 1974 et 1980, 1652 sociétés ont été créées ; moins d'une sur trois existait toujours en 1981, et parmi les 546 restantes, près des deux tiers s'apprétaient à disparaître ou étaient financées avec d'autres ressources⁸⁰.

"Saltimbanques ou géomètres, joueurs ou calculateurs, découvreurs de poètes ou metteurs sur orbite de best-sellers, nous nous sommes divertis avec passion, nous avons tremblé en essayant de donner le change, nous nous sommes cent fois trompés en étant sûrs d'avoir raison. Comme l'ont sans doute fait avant nous tous ceux qui vont nous accueillir, demain, dans leur cercle des éditeurs disparus" écrit Pierre BELFOND qui a dû abandonner, début 1991, la direction de la maison d'édition qu'il avait fondée en 1963.

⁷⁷ Le Monde 21 mars 1991 - p 31.

⁷⁸ Challenges - avril 1988 - p 19.

⁷⁹ Le Monde - 4 février 1989 - p 15.

⁸⁰ J.M. BONVAIST et J.G. BOIN *"Les jeunes éditeurs"* La Documentation Française 1985.

L'édition est davantage qu'un métier exigeant une compétence spécifique. Il faut en plus l'intuition permettant d'anticiper la demande pour un produit culturel, avec les aléas que cela comporte.

Seconde catégorie relativement importante d'entreprises se créant sur la compétence du (ou des) créateur(s) : les sociétés de conseil, parfois très spécialisées.

"Public Histoire", agence conseil en histoire et identité d'entreprises, a été créée par Félix TORRES, agrégé d'histoire, qui se définit comme un ingénieur-conseil au service du capital mémoire des entreprises et collectivités locales. L'intervention de "Public Histoire" se déroule en deux temps : d'abord la recherche du capital mémoire de l'entreprise ou de la collectivité, puis la mise en oeuvre, à partir de celui-ci d'une politique spécifique de communication historique. F. TORRES considère que le passé des entreprises et collectivités est un atout permettant de fédérer et mobiliser leurs membres, fortifier leur identité face aux contraintes du temps présent et au choix de l'avenir et légitimer l'entreprise dans son environnement⁸¹.

En 1985, Philippe PEROVITCH crée Futur Quotidien S.A. pour exercer une activité de conseil en marketing et en développement de produits pharmaceutiques originaux.

Futur Quotidien a mis au point un test de grossesse à lecture rapide et un système d'auto transfusion sanguine⁸².

Jean Marc GIROUX a choisi avec Eliac la recherche sans contrat, *"pont jeté entre les universitaires et les industriels de la pharmacie. Un pont à long terme puisqu'il faut une dizaine d'années pour mettre sur le marché un médicament nouveau. Et que sur ce parcours de la recherche et développement, les entreprises, surtout petites, ne disposent pas toujours des compétences nécessaires"*⁸³.

Arkos-Consultants créée en octobre 1984, développe la pratique de la simulation et de la mise en situation par le jeu dans le domaine de la formation. Sa démarche : analyse des besoins de l'entreprise en matière de formation ou d'outil pédagogique, mise au point de programmes intégrant ces outils et éventuellement mise en oeuvre⁸⁴.

Enfin, dernière catégorie, très illustrative, d'entreprises fondées sur des compétences (*souvent complémentaires*) : les agences de communication.

Le processus de création le plus souvent observé est le suivant : après une expérience professionnelle plus ou moins longue, deux ou trois cadres, ayant chacun leur spécialisation - créatif, mercaticien, commercial éventuellement - s'associent et parviennent à convaincre des annonceurs de leur confier leur budget. Ceux-ci font confiance à la nouvelle équipe, dont ils peuvent apprécier les références professionnelles antérieures. Ensuite le développement dépendra de l'évolution du marché, du succès des campagnes, de la pugnacité des concurrents, ... et de l'entente entre les associés.

Innovation, ou compétence, ou talent, amèneront éventuellement son titulaire à créer une entreprise ayant une supériorité sur la concurrence. Ceux qui ne peuvent exploiter un avantage compétitif seront contraints, s'ils veulent devenir entrepreneur, d'envisager une autre démarche.

⁸¹ Chronique Nord - Pas de Calais 21 décembre 1987.

⁸² Tertiél juillet 1988.

⁸³ L'Entreprise janvier 1987 - p 34.

⁸⁴ Tertiél mars 1988

Section III : La modification, la transposition ou l'adaptation d'un produit existant

Entre l'exploitation d'un avantage compétitif qui vient d'être étudiée et les changements apportés à un produit (bien ou service) existant, la frontière peut paraître ténue. En fait, trois différences dans les deux types de démarches apparaissent :

- D'abord - et c'est la plus fondamentale - le créateur exploitant son innovation ou sa compétence ou son talent, fonde sa firme à partir de ce que l'on pourrait appeler son patrimoine, alors que celui qui change un produit part de l'existant.

- Ensuite, la démarche consistant à changer un produit existant apparaît comme étant plus facile et moins risquée.

- Enfin, cette démarche est largement plus répandue : les entreprises créées sur un changement, même mineur, d'un produit existant, constituent une très forte proportion des nouvelles entreprises.

Le nouvel entrepreneur, amené à changer un produit existant peut utiliser l'une des trois approches suivantes ;

- La modification du produit permet notamment de mieux s'adapter au marché ou de se différencier de la concurrence.

- L'attente du marché est la transposition de l'évolution d'un marché étranger ; dans ce cas, il y a importation et/ou adaptation d'un produit existant à l'étranger.

- Pour pallier l'inadaptation d'un produit - qu'il subit éventuellement - le nouvel entrepreneur modifie le produit existant et propose un produit mieux adapté.

§ 1 : La modification d'un produit existant

La modification du produit réalisée par le créateur peut être plus ou moins importante et obéit à l'une des modalités suivantes :

- Mieux s'adapter au marché,
- Se différencier de ce que font les concurrents,
- Ou pratiquer une démarche d'innovation.

A) L'adaptation aux particularités d'un marché

Il s'agit de tenir compte des contraintes ou des spécificités afin d'adapter le bien ou service à une demande précise. Cette démarche est à relier à celle de la segmentation visant à isoler des demandes spécifiques et à les satisfaire.

Golf Relation Voyages a été créée par Christian Grégoire en mars 1991, à Rennes. Celui-ci avait constaté que le nombre de golfeurs augmentait et que la forte concentration des parcours dans la région parisienne rendait leur accès difficile. Aussi, C. Grégoire propose des week ends ou des circuits d'une semaine dans les golfs de Bretagne avec hébergement et cours de

perfectionnement. D'une manière plus générale, le tourisme régional semble pouvoir se développer à condition de proposer des produits attractifs et originaux (*voyages gastronomiques, écologiques, sportifs...*)⁸⁵.

Autre exemple, celui des "*boutiques de mailing*"⁸⁶ qui s'adressent à des micro-entreprises souhaitant communiquer avec la clientèle potentielle de leur zone de chalandise. Celles-ci pourront apporter leur message et une idée de cible et la boutique sélectionnera les adresses et se chargera de l'impression et du routage.

Ces exemples et ceux cités précédemment pour illustrer la démarche de segmentation (*section I*) sont révélateur de tout un foisonnement de "*reproducteurs*" plus ou moins fidèles, d'entreprises voulant coller aux spécificités d'un marché et adaptant leur produit en conséquence.

B) La différenciation

La différenciation d'un produit existant peut prendre deux formes : celle qui peut-être qualifiée de processus et celle qui est nécessaire pour se distinguer de la concurrence.

a) La différenciation processus

Les itinéraires professionnels, des grands cuisiniers sont identiques : ayant travaillé dans plusieurs établissements, ayant appris et comparé, ils sont à même lorsqu'ils créent leur maison de proposer leur cuisine. La différenciation est alors un aboutissement, le résultat d'un processus.

Le processus peut aussi concerner la recherche d'une meilleure adéquation entre une demande particulière et un produit et aboutir à une spécialisation. Richard GODEAU, ancien cadre du tourisme, a créé Multi-Service-Visa en constatant que l'obtention de visas constituait une perte de temps pour les agences de voyages qui s'en chargeaient. L'efficacité des coursiers de Multi-Service-Visa dans les consulats parisiens a permis de réduire les délais et les prix et d'augmenter le volume d'ordres⁸⁷.

Trans Manager, créée par J.C. Le Clerc, ancien cadre administratif de l'automobile, propose à la fois un équipement permettant de transformer en bureau une Renault Espace (*avec téléphone, fax..*) et la location de ce type de véhicule. La clientèle visée est celle d'entreprises françaises pour de courts déplacements professionnels de deux ou trois cadres qui peuvent ainsi travailler durant le trajet et également des hommes d'affaires étrangers venant pour une journée à Paris et disposant ainsi d'un véhicule et d'un bureau⁸⁸.

De nombreux cas de création relèvent de la différenciation processus, notamment lorsqu'il s'agit d'entreprises essaimées ou de nouvelles entreprises, proposant un produit très spécialisé.

⁸⁵ L'Entreprise juin 1991 - p 138.

⁸⁶ L'Entreprise juin 1992 - p 134.

⁸⁷ L'Entreprise juin 1992 - p 135

⁸⁸ L'Entreprise juin 1991 - p 140.

b) *La différenciation nécessaire*

Se distinguer de la concurrence en proposant un produit différent est obligatoire pour créer une entreprise dans certains secteurs.

"Style" "mer", style "grill" ou décor "moules frites", les experts juraient ces dernières années que, pour faire un restaurant, il fallait trouver un "thème". C'est apparemment toujours le segment le plus porteur (+ 15 % par an jusqu'en 2000)⁸⁹. Alain CAZAC a ainsi créé une chaîne de restaurant (dix ouvertures en 1991) exploitant le concept "rétro-moderne" sous l'enseigne chez Margot⁹⁰.

Autre exemple, celui de l'organisation de salons : "les principaux salons actuels sont à intégration verticale, du haut de gamme au bas de gamme. Nous avons choisi de faire un salon regroupant tout le haut de gammes des accessoires de mode" X. CILERGERIE et B. FOACHE ont choisi une approche différente et démontrent que le marché du salon, très développé en France, offre de nouvelles possibilités, à condition qu'elles soient différentes.

"Alors que le nombre des agriculteurs dégringole et que les 200 journaux de la Fédération Nationale de la presse agricole et rurale sont menacés de disparition, voici Terroir magazine, mensuel de 40 pages, tout en couleurs, diffusé à 45 000 abonnés sur l'est de la France [...]. Terroir Magazine naît en 1987. Le nouveau venu, réalisé en quadrichromie, se révèle plus attrayant que la plupart de ses confrères de la presse agricole, il traite surtout des vrais problèmes : comment informatiser son exploitation, l'Allemagne et ses dangers... Quatre ans plus tard, la réussite dépasse toutes les espérances : plus de 90 % des agriculteurs d'Alsace, de Lorraine et de Franche Comté sont abonnés⁹¹".

Enfin, le dernier exemple qui illustre bien la nécessité de la différenciation dans le cas de créations de petites entreprises artisanales ou commerciales soumises à une concurrence de proximité, est celui de Bergamote.

"Les cabinets d'esthétique pullulent à Paris même s'ils n'ont pas toujours bonne presse (la profession n'est pas réglementée). Ce n'est plus une idée à la mode. Mais ce peut être encore une entreprise profitable, à condition de se démarquer. Bergamote s'est imposé en soignant la décoration, la qualité des soins (pas de discount) et surtout les relations du voisinage. Pour son lancement, Mathilde KHASKAR a pris la peine d'adresser à la main 20 000 lettres et offrir un petit cadeau de bienvenue à ses futures clientes"⁹²

C) *La modification innovante*

Lorsque le créateur d'entreprise apporte un changement relativement significatif à un produit, il se situe dans une démarche innovante, et la description de l'innovation de SCHUMPETER peut effectivement être illustrée par des cas de création.

La fabrication d'un bien nouveau fait référence à la question déjà posée (section II) du degré de nouveauté du bien. Dans l'exemple de la revue de presse sur cassette d'Eco. News, faut-il privilégier, comme caractéristique de nouveauté, le support, la durée et la périodicité, ou l'ensemble ? Toujours dans le domaine de l'information, la borne interactive est certes un nouveau produit, mais comme le constate Gilbert LEVET, créateur de CTEX : "nous sommes

⁸⁹ E. GLESS - M. LEJEUNE - L'Entreprise juin 1991 - p 152.

⁹⁰ Défis juillet - août 1991 - p 35.

⁹¹ Sara DANIEL - L'Expansion 18 juillet/4 Septembre 1991 - p 55.

⁹² P. DESCHAMPS - Défis - juillet août 1991 - p 39.

devenus des intégrateurs. Micro-ordinateurs, écrans, imprimantes, lecteurs de cartes, nous nous fournissons auprès de Bull pour le matériel et nous développons l'application informatique à la demande du client"⁹³.

Les systèmes multimédias relèvent de la même démarche : il s'agit de combiner des données sonores et textuelles, des images et des animations en associant matériel, logiciel et services (diffusion sur terminal tel que micro-ordinateurs, moniteur ou téléviseur ; utilisation de supports comme les disques optiques CD Rom et de systèmes experts...). Alain LECONTE, fondateur de Compumédia à Arras, veut utiliser les possibilités de multimédia dans les domaines de l'enseignement assisté par ordinateur et des présentations commerciales⁹⁴.

Les méthodes nouvelles de production peuvent être utilisées par des nouvelles entreprises dans de nombreux secteurs, notamment alimentaire. Yves BAYON DE NOYER a créé, fin 1987, Agis, société spécialisée dans la fabrication de plats cuisinés frais sous vide. En 1990, Agis employait 45 salariés et réalisait 27 millions de chiffre d'affaires L.S.B. (La Surgélation Bretonne) surgèle des herbes aromatiques, alors qu'habituellement ces herbes sont distribuées déshydratées⁹⁵.

Une autre modalité de l'innovation est la recherche de débouchés nouveaux pour un produit modifié. Hugues de MOUCLIN et Patrice LALONDE créent "Plic" un parapluie éphémère, entièrement en matière plastique et vendu au prix de 20 francs. J.C. PEIRE une marque, Man et Work, et commercialise des T. shirts à message à usage d'objets cadeau ; il choisit les textes imprimés sur les T. shirts (citation d'Hegel par exemple) et sous-traite la fabrication.

Enfin, le recours à de nouvelles matières constitue une dernière modalité d'innovation selon SHUMPETER. "Composites, lamellé, argile... Fabriquer un même produit dans un autre matériau est un moyen fabuleux pour prendre les concurrents à contre-pied". ATN, créée en 1986 par J.C. LAGARDE, produisait des pièces pour hélicoptères en matériaux composites et s'est lancée dans la fabrication de violons en composites en 1990⁹⁶.

La modification d'un produit existant constitue une démarche de création fréquente, souvent fructueuses, rendue obligatoire par certaines situations concurrentielles et pouvant déboucher sur une innovation plus ou moins modeste. Une autre démarche pouvant être adoptée par le créateur d'entreprise est celle de la transposition de l'évolution d'un marché étranger.

§ 2 : La transposition, sur le marché national, de produits commercialisés à l'étranger.

Dans cette démarche de création d'entreprise, deux catégories de situations sont à distinguer :

- D'une part, l'importation de produits étrangers et leur commercialisation sur le territoire national.
- D'autre part, l'adaptation aux contraintes du marché national, de produits commercialisés à l'étranger.

⁹³ L'Entreprise juin 1992- p 126.

⁹⁴ L'Entreprise juin 1992 - p 125.

⁹⁵ Défis juillet août 1991 - p 35.

⁹⁶ G. MEYZENC. L'Entreprise - juin 1992 - pp. 123 - 124.

A) L'importance de produits étrangers.

Dans un contexte d'accroissement des échanges internationaux et d'ouverture culturelle, l'importation de produits étrangers peut constituer ou bien une facilité de création ou bien une caractéristique essentielle de l'offre de la nouvelle entreprise.

a) L'importation, facilité de création.

Négocier un contrat d'importation avec un industriel étranger peut être à l'origine de la création d'une entreprise. Cette façon de procéder présente plusieurs avantages. Dans le cas d'un produit nouveau, celui-ci a été testé - après avoir été mis au point - sur un marché étranger. La nouvelle entreprise n'a pas à investir dans un outil de production et le coût de production du produit importé sera vraisemblablement plus faible compte tenu de l'expérience du producteur étranger et de séries de fabrication plus longues. Enfin, l'importation permet de concrétiser une demande et d'aboutir, éventuellement, à la création d'une unité de production par la nouvelle entreprise.

Face à ces avantages, le créateur d'entreprise voulant adapter cette démarche doit être conscient des difficultés de mise en oeuvre ; recherche des produits à imputer, capacité de convaincre le co-contractant de faire confiance à une nouvelle entreprise, difficulté d'appréciation de l'adéquation du produit avec la demande nationale, conditions de commercialisation (quantités minimales à commander, traduction de notices, approvisionnement en pièces détachées, service après vente...).

Si l'importation a permis à des créateurs de développer leur entreprise, notamment dans l'électronique grand public en provenance du Japon, ce même secteur a connu des conflits entre les producteurs voulant reprendre la distribution de leurs produits et les importateurs initiaux. Facilité de création, l'importation doit être intégrée dans la stratégie de la nouvelle entreprise.

b) L'importation, caractéristique de l'offre de la nouvelle entreprise.

Rechercher des produits étrangers, constituer un assortiment ayant une certaine unité, trouver une enseigne... sont autant d'éléments qui concourent à créer un nouveau concept commercial. Cela pourra être un magasin très spécialisé, avec par exemple un choix de 500 marques de bières, pour la quasi totalité étrangères et de 200 marques de whisky. Cela pourra également être Pier Import, dont l'enseigne est révélatrice, et qui appuie son image sur l'exotisme de son assortiment.

Cela pourra aussi être Epihysia, société qui importe et commercialise des plantes épiphytes, notamment des orchidées, en provenance d'Asie ou des fillandsias, venues d'Amérique de Sud.

B) L'adaptation de produits commercialisés à l'étranger

Les modalités de transposition des produits commercialisés à l'étranger, et étant à l'origine de nouvelles entreprises en France, seront différentes selon qu'il s'agit de prestation de services ou de biens à fabriquer.

Dans le domaine de la prestation de services, où la contrainte de proximité de l'utilisateur ne peut quasiment pas être contournée, deux modalités peuvent être distinguées : le contrat de franchise ou de licence d'une part, et la transposition de l'idée de service, d'autre part.

Bernard CAIAZZO, créateur de Phône Marketing, société spécialisée dans le marketing direct, témoigne : *"lors d'un séjour aux Etats-Unis, je rencontre le "gourou" de ce nouveau business, Murray ROMAN. Sidéré par sa façon de travailler très professionnelle, je prends la licence de sa société pour la France, fin 1977, puis nous nous associons pour monter les campagnes des entreprises françaises comme Peugeot aux U.S.A."*⁹⁷.

Les propriétaires de films cinématographiques sont confrontés à un problème de conservation, les films couleurs étant plus fragiles que les pellicules en noir et blanc et leur restauration coûteuse. L'institut du film suédois a mis au point une technique de déshydratation des pellicules dans une atmosphère pure, ainsi que des sacs isolants pour les conserver au froid. Denis GARCIA et Christophe MASSIER créent Capital Vision pour exploiter une licence exclusive de ce procédé sur la France et la Belgique⁹⁸. Fondée par Barry B. WOLF en 1939, Barbizon International Inc. possède des écoles de mannequins aux Etats Unis et dans de grandes villes étrangères (Tokyo, Bangkok, Toronto...). En 1991, Barbizon recherchait un master-franchise pour Paris⁹⁹.

Ni licence, ni franchise, lorsque le créateur transpose sur le marché national une prestation de service fonctionnant à l'étranger. En 1980, Laurent CARAUX quitte Novotel et, tirant les leçons du phénomène Mac Donald's aux Etats Unis, choisit de *"mettre l'organisation américaine au service du jambon beurre". "Pomme de pain", le premier fast-food "à la française" est né : "le sandwich (sept spécialités aux connotations régionales) remplace le hamburger"*¹⁰⁰.

Les services rapides à l'automobile (*remplacement du pot d'échappement, réparation des freins, lavage...*) connaissent un succès certain basé sur la transparence des prix, la rapidité, les services inédits et spécialisés. Ces services rapides à l'automobile sont nés à l'étranger et ne sont pas tous implantés ou développés en France. La société allemande Spectra complète le lavage classique des portiques automatiques par le lavage des sièges, le rattrapage des accrocs, le nettoyage du plancher, le traitement des points de rouilles et la récupération des rayures de la carrosserie. Les premiers centres de vidange rapide sont apparus, il y a une dizaine d'années aux Etats-Unis et il en existe 4 500 ; il y en avait une vingtaine en France en 1991¹⁰¹.

Le marché de la location de voitures en France est le deuxième du monde après les Etats-Unis. *"Beaucoup le disent saturé, mais en lançant son enseigne ADA en 1984, Jean Yves VIGOUROUX a montré que l'on pouvait ouvrir de nouvelles voies. Son principe : le discount. En adaptant à la France l'idée - née aux Etats-Unis - de louer des véhicules d'occasion à bas prix, ADA a fait son chemin : une agence en 1984, 40 en 1988, 180 fin 92"*¹⁰².

En ce qui concerne les produits, il faut adapter le produit étranger aux caractéristiques et/ou aux contraintes du marché national.

Si Philippe KAHN créé Borland International aux Etats Unis, de nombreuses sociétés concevant des logiciels pour micro-ordinateur se créent en France : BVRP, Software, Experteam, Talor... *"J'ai conçu Textor en 1983 en constatant que le soft américain ne convenait*

⁹⁷ Challenges mars 1987 - p 16.

⁹⁸ Défis juillet août 1991 - p 39.

⁹⁹ Défis juillet août 1991 - p 53.

¹⁰⁰ Tertiél juillet 1987 - p 18.

¹⁰¹ Défis - octobre 1991 - p 63.

¹⁰² B. DE SEGONZAC - L'Entreprise juin 1992 - p 145.

pas aux besoins des entreprises françaises", déclare Bernard LORTHOIS, qui voulait un traitement de texte simple, mais allant assez loin dans les performances¹⁰³.

L'idée de Ludovic MAZZUCA lui est venue en entrant dans une boutique qui vendait du café aromatisé aux Etats Unis : il vendra, en France, du café aux arômes de fruits, de la même façon qu'il existe des thés parfumés à la vanille ou à l'orange. *"Pas question pour autant de transplanter le produit tel quel dans l'Hexagone : une étude révèle que, contrairement aux Etats Unis, tout le marketing du café s'est basé, en France, sur des valeurs traditionnelles (la famille, la chaleur du foyer, la qualité de vie). Conséquence : les cafés déposés sous la marque Scaramouche seront commercialisés comme des desserts"*¹⁰⁴.

Cuisimer importe du Kamaboko, *"une sorte de faux crabe pour fabriquer du surimi à la sauce normande"*, le produit, qui arrive sous forme de pâte surgelée doit être adéquatement aromatisé pour satisfaire le goût français¹⁰⁵.

Enfin, il y a des produits pour lesquels la contrainte d'adaptation est majeure, c'est celle de la langue et un domaine privilégié de transposition du produit, est celui de la presse. Daniel FILIPACCHI, qui a lancé en France de nombreux journaux (*"Photo"*, *"Son"*, *"Lui"*, *"Ski"...*) avoue ne pas avoir eu l'idée *"d'Union"*, puisque, *"une fois de plus, ce n'est que la copie d'un journal américain. Le seul magazine dont nous avons vraiment eu l'idée, l'idée pure, qui n'existait nulle part, une invention qui a été copiée dans le monde entier, c'est "Salut les Copains"*¹⁰⁶.

Au cours d'un déplacement professionnel, Dominique LECAT remarque un journal destiné à apprendre le français aux Allemands sous la forme d'un ensemble d'articles d'actualité analysés et expliqués sous le titre *"Revue de la presse"*. De retour en France, D. LECAT crée *"Vocabulaire"* en trois versions (*anglaise, allemande et espagnole*)¹⁰⁷.

Enfin, dernier exemple, celui de *"Courier International"*, hebdomadaire de la presse économique, dont le sommaire est composé d'articles traduits in extenso, tirés de journaux étrangers spécialisés, et qui a été lancé par trois Français en novembre 1990¹⁰⁸.

Le choix des exemples peut donner à penser que le marché nord-américain est pour beaucoup de créateurs d'entreprise un champ d'observation privilégié. Cela tient peut être à la conviction chez certains que l'évolution des mentalités et des comportements Outre-Atlantique préfigurent les évolutions européennes.

§ 3 : L'adaptation d'un produit existant

Alors qu'il chantait dans le chœur d'une église presbytérienne, Art FRY, de 3M, eut "un éclair de créativité. Pour trouver plus facilement les cantiques que nous devons chanter à chaque office le dimanche, j'utilisais des petites languettes de papier pour repérer les pages. "Ces marque-pages avaient l'inconvénient de s'envoler ou de glisser à l'intérieur du recueil de cantiques..." je me suis dit : "mais bon sang, il suffirait qu'il y ait une espèce d'adhésif sur ces signets, et le problème serait réglé. "Cette réflexion de Fry contribua significativement au développement du Post-it"¹⁰⁹.

¹⁰³ Tertiaire mai 1987 - p 86.

¹⁰⁴ F. BEUSCART - Défis juillet août 1991 - p 51.

¹⁰⁵ R. MOIRAND "Du surimi à la sauce normande" Le Monde 12 janvier 1990.

¹⁰⁶ L'Expansion janvier 1974 - p 141.

¹⁰⁷ L'Expansion 18 juillet/4 septembre 1991 - pp. 55-56.

¹⁰⁸ L'Entreprise juin 1991 - p 140.

¹⁰⁹ "Douze idées de génie auxquelles personne ne croyait" op-cit p 100.

Cet exemple d'intrapreneurialité montre bien que pour pallier l'inadaptation d'un produit, qu'il subit, le nouvel entrepreneur peut être amené à modifier un produit existant. Ces situations d'inadaptation peuvent être différentes : elles peuvent être ressenties dans le cadre de l'activité professionnelle, ou en tant que consommateur, la passion se révélant alors être un guide très fort dans la création de nouvelles entreprises.

John KOSS, passionné de musique, s'intéressant à la haute fidélité, constate en 1956 que tout ce que l'on trouve comme casque d'écoute individuelle sur le marché est d'une qualité qu'il juge insuffisante. Depuis, la KOSS Corporation a produit des casques d'écoute pour le marché mondial. Blitz et Trigano, créateurs de Club Méditerranée, sont partis "de leurs propres besoins, de leurs propres désirs, ils aspiraient à un mode de vie révolutionnaire, fait de la pratique des sports de mer, de la liberté du corps, pas de cravates, de l'amitié... Ils voulaient adapter ce mode de vie, le pratiquer le plus longtemps possible. Et, pour le financer, ils ont eu l'idée de le partager avec d'autres"...¹¹⁰.

C'est parce qu'il était agacé de ne pas trouver les slips qu'il recherchait que Charles BELPAUME décide d'en faire fabriquer, pour lui seul d'abord, puis pour quelques amis... Ce fut l'origine de marque "Hom" qui, propose des produits aux coloris, aux matières et aux formes qui n'étaient pas jusqu'alors utilisés dans l'habillement masculin.

C'est en pratiquant la planche à voile que Roger OURS s'aperçoit qu'on ne trouve sur le marché aucun chausson qui adhère suffisamment à la surface en plastique qu'il a sous les pieds. En 1980, il crée Okesport pour fabriquer des chaussons en caoutchouc et des bottillons en néoprène souples et isothermes pour véliplanistes.

Les limites de cette démarche de création sont évidentes : d'abord, il faut que l'inadaptation du produit ressentie par le créateur le soit également pour un nombre suffisant de ses contemporains ; ensuite, il est nécessaire que la réponse en terme de produit modifié soit adéquate.

Section IV : L'utilisation des variables du marketing-mix autre que le produit

Au début des années soixante-dix, en France, une faible proportion de véhicules sont équipés d'autoradio. Pourtant, les automobilistes lui sont favorables. Mais il faut s'informer, trouver un point de vente, un installateur... On connaît mal le prix de l'appareil, le coût des accessoires et de son installation. C'est alors que deux associés créent une entreprise spécialisée dans la vente et le montage d'auto-radios. Leur démarche est simple. Ils ont constitué un assortiment, présenté dans un document commercial complet : caractéristiques des appareils, prix complet incluant l'installation, paiement possible par mensualités, montage en une heure, centre d'installation facilement accessible. Enfin, ce prospectus est distribué aux automobilistes lorsqu'ils sont arrêtés à un feu rouge. Le succès d'EAF. Eurofrance est immédiat. Ses créateurs n'ont pas innové au plan du produit, mais au niveau des autres variables du mix : politique de distribution, avec la multiplication de centres, politique de prix, en le faisant connaître et en proposant des conditions de vente, politique de communication adaptée.

¹¹⁰ Le Nouvel Economiste 15 mars 1976 - p 55.

"La société Mc Donald's Hamburger (...) n'a rien inventé. Son produit final correspondait exactement à ce que n'importe quel restaurant américain digne de ce nom offrait depuis des années. Mais l'application de concepts et de techniques de management (se demander quelle est l'attente du consommateur, par exemple), la standardisation de la production, la conception du processus et des outils de fabrication, l'expérimentation fondée sur l'analyse du travail requis et la définition des normes nécessaires ont permis à Mac Donald's de faire progresser la productivité de façon considérable, et de créer à la fois un nouveau marché et un nouveau client"¹¹¹.

Les variables du mix constituent une composante importante de l'offre : un créateur d'entreprise agissant à ce niveau fait se réaliser une meilleure adéquation entre un produit existant et une demande.

Nous allons - bien que le marketing mix soit homogène - isoler l'étude des politiques de prix et de distribution en tant que choix prioritaires dans le lancement d'une nouvelle entreprise. Quant à la politique de communication, elle peut être considérée comme variable d'accompagnement. Si de nouvelles entreprises ont pu consolider leur démarrage avec des actions promotionnelles réussies, l'expérience montre que l'une ou plusieurs autres variables étaient déterminantes.

§ 1 : La politique de prix

"Avoir une stratégie de prix n'est pas uniquement établir le niveau des prix, c'est aussi envisager, à l'occasion de cette fixation, le positionnement du produit sur ses marchés, c'est répondre à une idée que la firme se fait de la segmentation de sa clientèle, c'est aussi communiquer un message à ses concurrents et prévoir par avance leurs réactions, et c'est encore une multiplicité de choses dont on ne se doute pas toujours au moment même où l'on décide d'un prix, et que pourtant, il est fort opportun d'avoir à l'esprit pour limiter les risques directs ou indirects d'un "pricing" "mal positionné..."¹¹².

La stratégie de prix de la nouvelle entreprise doit lui permettre de s'insérer sur le marché. En fonction de ses caractéristiques, notamment de sa situation concurrentielle, la nouvelle entreprise a le choix entre trois politiques de prix : une politique de prix faibles, une valorisation de ses services ou la recherche d'une adéquation entre la valeur perçue par la clientèle potentielle et le prix proposé.

A) Une politique de prix faibles

Une politique de prix plus faibles que ceux des concurrents, assez répandue chez les créateurs d'entreprise, a plusieurs justifications :

¹¹¹ P. DRUCKER "Les Entrepreneurs" op-cit - pp. 45-46.

¹¹² L. MARUANI "Approche stratégique de la détermination d'un prix" RFG janvier-février 1989 - pp. 5-16.

a) *La petite taille de l'entreprise impose un niveau de prix modeste.*

"Nous sommes une petite entreprise, dont la marque n'est pas connue. Mieux vaut être réaliste : une grande entreprise industrielle commence à se poser des questions et à s'intéresser à vous lorsque vous êtes 30 % moins cher"¹¹³.

b) *Le prix représente, pour le client, le critère essentiel de choix.*

Dans la distribution, il "y a toujours des places pour les casseurs de prix qui empilent l'huile et le sel sans marque dans des magasins spartiates. 120 magasins de hard discount ont ouvert en 1990..."¹¹⁴.

c) *Enfin, un certain nombre d'éléments hétérogènes peuvent faire adopter une politique de prix faibles par le créateur d'entreprise : méconnaissance de la méthode de calcul du prix de revient, difficulté de déterminer une marge, réticence à pratiquer une marge élevée. enfin, il peut y avoir conviction que, si les concurrents pratiquent un niveau de prix, être moins cher qu'eux assure la pérennité avec l'acceptation d'une rentabilité plus faible*

B) Une politique de valorisation des services

"Le prix est étroitement lié au service. Une petite entreprise doit s'intéresser à des "niches" marketing, dont la taille est trop réduite pour les grandes entreprises et faire valoir la qualité de ses services. Car même lorsqu'il s'agit de "me-too products" (copies de produits existants), une P.M.E. peut faire preuve d'une plus grande souplesse : les hypermarchés Carrefour, par exemple, pourraient très bien travailler directement avec des industriels. Pour certaines familles de produits (mercerie, épices...), ils préfèrent pourtant passer par des petits distributeurs régionaux, plus chers, mais qui refont le rayon chaque matin avant 9 heures !"¹¹⁵.

Le marché de la consommation ne se caractérise pas uniquement par l'apparition de nouvelles entreprises pratiquant des prix extrêmement faibles. Les exemples de Télémarket et de Caditel ont été cités, entreprises livrant à leurs clients des commandes passées par minitel, leur évitant ainsi pertes de temps et déplacements.

Enfin, la politique de valorisation des services est également appliquée par les nouvelles entreprises s'adressant à des firmes existantes. Dans de nombreux cas, leurs acheteurs sont à même d'analyser et d'apprécier les différents éléments de l'offre globale.

C) La recherche d'une adéquation entre la valeur perçue par la clientèle potentielle et le prix proposé

Cette recherche est impérative lorsque la nouvelle entreprise lance un nouveau produit. Bruno GRISARD, le fondateur de la société Enfin, a, pour valider son idée (*le repas complet surgelé individuel : un plat cuisiné et son dessert*) mené une série d'études durant dix-huit mois.

¹¹³ Défis octobre 1991 - p 26.

¹¹⁴ L'Entreprise juin 1991 - p 163.

¹¹⁵ J. DIOUX - Défis oct. 1991 - p 26.

Celles-ci lui ont permis de déterminer d'abord une fourchette d'acceptabilité, avec un prix situé entre 34 et 45 francs, puis de l'affiner avec un prix compris entre 32 et 40 francs, pour choisir un prix de lancement de 39,90 francs¹¹⁶.

Cette même recherche d'adéquation peut être le facteur de succès déterminant d'une nouvelle entreprise. P. DRUCKER cite l'exemple du rasoir Gillette : il ne fut pas l'inventeur du rasoir de sûreté, des dizaines d'autres modèles étant brevetés à la fin du XIX^e siècle. *"Le rasoir de sûreté Gillette n'était pas mieux que beaucoup d'autres et son coût de production était nettement plus élevé. Mais Gillette ne "vendait" pas son rasoir, il le "donnait" à 55 cents au détail ou 20 cents au prix de gros, soit à guère plus d'un cinquième de son coût de fabrication. Mais ce rasoir était conçu pour n'accepter que ses propres lames dont le coût de fabrication était inférieur à 1 cent l'unité. Gillette les vendait 5 cents pièce. "P. DRUCKER conclut : "Gillette décida d'agir sur le prix de ce que le consommateur achète, à savoir le rasage, et non sur ce que le fabricant lui vend"*¹¹⁷.

§ 2 : La politique de distribution

Pour un producteur, le choix d'un circuit de distribution consiste à combiner un mode de distribution (*celle-ci peut être intensive, sélective ou exclusive*), un canal de distribution (*direct, court, long*) et une méthode de vente. La nouvelle entreprise ne pourra intervenir dans la distribution d'un produit que dans la mesure où le producteur a choisi une distribution intensive (les entreprises créées devenant distributrices de firmes existantes (*franchisées notamment*) et de ne pas vendre directement aux clients finaux du produit.

Dans tous les autres cas, il y a possibilité d'intermédiation pour de nouvelles entreprises, entre des produits existants et une demande potentielle qui sera appréhendée dans ses diverses dimensions : localisation, attentes, besoins d'information, souhaits de conditionnement... Il est certain que des politiques de prix et de promotion accompagnent des formules de distribution éventuellement nouvelles pour certains produits. Enfin, le développement d'entreprises distributrices peut avoir des répercussions en amont : volumes de production (*à distribution de masse doit correspondre une production de masse notamment*) ; marketing du producteur (*politique de marque(s), de distribution différenciée...*) ; enfin, transformation de certains fabricants en sous-traitants produisant selon un cahier des charges des distributeurs, et à leur marque. Ainsi, des entreprises distributrices nouvelles ont pu contribuer à une meilleure adéquation entre produits existants et demandes potentielles et, ce faisant, ont bouleversé parfois des secteurs industriels.

*"Il y avait, avant l'ouverture du premier hypermarché en 1963, 500 000 commerces. Il y en a toujours 500 000 mais ce ne sont plus les mêmes"*¹¹⁸. Ces permutations dans l'appareil de distribution s'expliquent essentiellement par des problèmes de rentabilité de certaines activités commerciales. Ainsi, le libraire indépendant devient de plus en plus vulnérable : *"La hausse générale des baux commerciaux en centre ville (alors qu'un libraire a besoin d'être au coeur des cités et d'avoir de la place), et la baisse des remises moyennes consenties par les éditeurs concourent à une réduction des marges. Or, la librairie est déjà l'un des commerces à la rentabilité la plus faible"*¹¹⁹.

¹¹⁶ Défis octobre 1991 - pp. 26-27.

¹¹⁷ "Les Entrepreneurs" op-cit - pp. 317.

¹¹⁸ E. MEYER "Réussir dans le commerce" L'Entreprise octobre 1991 p 71.

¹¹⁹ V. ROSSIGNOL - Science et Vie Economie avril 1992 p 76.

Cette hausse du coût des emplacements commerciaux a pour conséquence qu'il devient très difficile d'assurer une rentabilité correcte des capitaux investis et même une exploitation saine. Dans ces conditions, *"le commerce qui était traditionnellement une terre d'élection pour entrepreneurs débutants, est devenu une affaire de "pros" et de gros. Le ticket d'entrée se chiffre en million de francs"*¹²⁰.

Cette barrière à l'entrée peut être contournée de deux manières : en recherchant une augmentation de la rentabilité et/ou une diminution de l'investissement lié à l'emplacement commercial.

A) La recherche d'une augmentation de la rentabilité

Cette démarche de recherche d'une augmentation de la rentabilité (*pour une même surface de vente*) peut emprunter deux voies, exclusivement ou simultanément :

- . D'une part, la diminution de charges d'exploitation.
- . D'autre part, l'augmentation du chiffre d'affaires.

Dans la première catégorie peuvent figurer les inventeurs du magasin populaire, de l'hypermarché et de ce qui est appelé aujourd'hui le *"hard discount"* : responsable de magasin à la Kroger Grocery and Banking Co, troisième entreprise de magasin à succursales multiples des Etats-Unis, Michael CULLEN recherche - c'est en 1930 - les moyens de réduire les frais généraux du magasin. Il imagine de supprimer la pratique du taux de marque unique pour tous les articles d'un même rayon, de supprimer les vendeurs ainsi que les services annexes (*commandes par téléphones et livraisons à domicile*), d'implanter un rayon de produits non alimentaires... Cette méthode de vente devrait faire diminuer significativement la charge salariale du magasin. La direction générale refuse les propositions de CULLEN, qui, les mettra en oeuvre pour son propre compte : *"nous savons aujourd'hui qu'il vient d'inventer le supermarché en libre service"*¹²¹.

Edouard LECLERC, lorsqu'il crée, dans les années cinquante, son premier magasin, pratique ce que font aujourd'hui les *"hard discounters"* : aménagement extrêmement sommaire du magasin, assortiment réduit (*limité aux produits de consommation courante*), recherche d'une très forte rotation des stocks, libre-service, prix cassés...

Edouard LECLERC fut suivi par Gérard MULLIEZ qui, avec le premier magasin Auchan (à Roubaix, en 1961), avait une formule différente en termes de surface de vente et de possibilités de stationnement. Ce cheminement aboutit à la création du premier hypermarché par Marcel FOURNIER. (*Carrefour, à Sainte Geneviève des Bois en 1963*).

La recherche d'une augmentation de rentabilité peut également emprunter une autre voie, celle de l'augmentation du chiffre d'affaires. Le commerce *"reste un terrain d'expression privilégié pour les innovateurs. L'hyper spécialisation dans le jeu vidéo ou le café crème peut encore rivaliser avec la déspecialisation des grandes surfaces si l'accueil, le service et l'emplacement sont bons. L'avenir est aux "concepts", association d'un produit, d'un style et d'une "cible" précise de clients"*¹²².

¹²⁰ E. MEYER "L'entreprise" octobre 1990 - pp. 105/106.

¹²¹ C. BIJON op-cit - p 21.

¹²² C. GONTHIER - L'Entreprise juin 1992 - p 131.

Les exemples sont nombreux de créations d'entreprises exploitant un concept nouveau, certaines de développant notamment par le biais de la franchise. Le danger d'un concept peut résider dans le caractère trop éphémère d'un style trop lié à une mode. Banana Republic reproduisait dans ses boutiques l'univers d'Indiana Jones et d'Out Africa ; trois ans après sa création, cette chaîne américaine quadruplait ses ventes, puis elle était victime d'un retournement du marché, rachetée par un concurrent ayant choisi un autre concept.

B) La recherche de la diminution de l'investissement lié à l'emplacement commercial.

Dans cette catégorie de nouvelles entreprises peuvent figurer, d'une part, celles appliquant des méthodes de vente diminuant singulièrement le coût de l'emplacement et, d'autre part, celles pratiquant les techniques du marketing direct.

La diminution sensible du coût de l'emplacement passe notamment par la distribution automatique et le commerce non sédentaire. *"Le marché français (de la distribution automatique) reste encore l'un des plus prometteurs avec une croissance de 30 % par an. Surtout, il est largement ouvert aux créateurs d'entreprise quels que soient leurs moyens : simples particuliers, ils peuvent démarrer avec quelques machines en visant le marché grand public (...) Plus ambitieux et plus riches, ils pourront envisager un démarchage actif des entreprises ou des collectivités locales, qui offrent des emplacements très lucratifs"*¹²³.

La croissance envisagée du marché français devrait bénéficier de plusieurs facteurs favorables : changement des habitudes de consommation, amélioration très sensible du fonctionnement des appareils (*ce qui implique rigueur et professionnalisme de leurs gestionnaires*), diversification de la gamme des produits proposés (*a priori, tout ce qui est petit et standardisé peut être proposé*), et enfin, multiplication des sites d'implantation (*notamment avec des emplacements sur la voie publique*).

Le commerce non sédentaire est également un moyen de diminuer le coût d'installation, bien que certains emplacements de marché soient "cédés", comme s'il s'agissait de fonds de commerce. Cependant, le secteur des marchés reste très peu concentré et relativement ouvert : la loi prévoit en effet que seule une personne physique peut se faire attribuer une place sur le marché. "Les plus gros commerçants que l'on peut rencontrer sur le marché sont ceux qui travaillent en famille et qui ont ensemble, mari, femme et enfants, acheté chacun un emplacement, ce qui leur permet, durant la semaine, de travailler sur une douzaine de marchés au maximum"¹²⁴. Il peut être constaté, sans que l'on puisse disposer de statistiques à ce sujet, que le commerce non sédentaire a permis, dans de nombreux cas, l'accès à la création d'entreprises. La réussite dans cette activité a permis ensuite au créateur de se sédentariser, notamment par la reprise d'un fonds de commerce.

L'utilisation, lors de la création de l'entreprise, des techniques du marketing direct, si elle ne supprime pas le besoin de financement initial, supprime en revanche tout investissement lié à l'emplacement commercial. "Le marketing direct concerne l'ensemble des activités par lesquelles un vendeur effectue le transfert de biens matériels ou de services à un acheteur, sans utiliser d'intermédiaires autres que les différents médias actuellement disponibles". Dominique XARDEL¹²⁵ énumère les diverses techniques utilisées : la vente par correspondance, la vente par téléphone, la vente à domicile, la vente par radio et par télévision ainsi que l'utilisation du télex, de la télécopie, des terminaux domestiques et du vidéotex.

¹²³ M. FACON - Défis sept 1991 - p 80.

¹²⁴ F. REVOL "Dans les coulisses des marchés" L'Entreprise janvier 1992 - pp. 77-79.

¹²⁵ D. XARDEL "Marketing direct" in "Encyclopédie de gestion" P. JOFFRE - Y. SIMON Economica 1989 Tome II - pp. 1724-1737.

Créée en 1978 par Alain OUAKI, Julian JILL est pour le moment la seule entreprise française d'importance utilisant le marketing multiniveau. L'objectif de ce système de distribution est de réduire au maximum le nombre des intermédiaires entre l'usine et le consommateur. Les consommateurs se fournissent auprès de distributeurs agréés par l'entreprise, qui s'approvisionnent chez des distributeurs directs ; chaque consommateur a la possibilité de devenir "point de vente" grâce à un investissement financier. Près de vingt mille consommateurs-distributeurs travaillent pour Julian JILL, spécialisée dans les parfums et les cosmétiques. En France, le marketing multiniveau ne progresse que lentement. Peut être parce qu'il faut faire face à une croissance de départ très rapide des réseaux, qui exige des moyens informatiques performants et des systèmes de communication adaptés¹²⁶.

La vente par correspondance a davantage attiré les créateurs d'entreprise que le marketing multiniveau. Jean Louis SIEGFRIED crée "*Catalogia*" en 1987, proposant à une clientèle d'entreprises des meubles et des objets contemporains. Patrick HANNEDOUCHE crée en 1989 "*Juste à Temps*" et s'adresse également à une clientèle d'entreprises, avec un catalogue de quatre cents références de produits d'usage courant ou de réception : pratiquant la livraison à domicile, Juste à Temps vise des entreprises parisiennes et de taille petite ou moyenne.

Au terme de cette présentation du choix prioritaire de la politique de distribution par des créateurs d'entreprise, il apparaît que l'activité commerciale reste, sous certaines conditions, un terrain fertile pour la création d'entreprises et, d'autre part, permet de réaliser une meilleure adéquation entre des biens proposés par des fabricants et une clientèle potentielle. Mais il faut aller plus loin : des distributeurs peuvent globaliser le marketing-mix en y incluant la politique de produit. Claude BIJON, comparant les règles du jeu traditionnel dans le meuble et le nouveau jeu proposé par IKEA¹²⁷, met en évidence le fait que la création des meubles n'est plus assurée par les fabricants mais par le distributeur, ceci pour maintenir une unité de conception. D'autre part, d'autres différences apparaissent : la production, de semi-industrielle pour le secteur traditionnel, devient industrielle, internationale et dispersée ; les produits ne sont plus ni livrés, ni montés mais à emporter. Enfin, la communication est axée sur le prix faible et sur la transparence de la qualité, et non sur la "qualité de la tradition" ou le plus grand choix possible. La combinaison de ces différentes innovations constitue un nouveau système d'offre qui éveille une nouvelle manière de vivre avec le produit : le meuble devient créateur d'environnement (l'ensemble suggère un mode de vie) alors qu'il était mis en évidence comme signe de statut social (le meuble suggérant un niveau de vie).

* * * *

Nous retrouvons, avec cet exemple du marché du meuble, le problème posé dans ce chapitre, celui de l'ajustement à réaliser entre Offre et Demande. Quatre modalités d'ajustement ont été analysées, l'ensemble pouvant être schématisé :

¹²⁶ A. CAMUS LAZRO - Le Monde - 30 Novembre 1990 - p 40.

¹²⁷ "Les stratégies de rupture" op-cit - p 25.

Demande potentielle

Offre convenable

Marché

(de la consommation, industriel, public)

1. Définition d'un segment de marché :

- . avantages recherchés
- . caractéristiques socio-démographiques
- . segmentation
- . présentation psychographique

4 utilisations des variables du marketing mix autres que le produit

- politique de prix
- politique de distribution

Produits

(bien ou service)

2. Exploitation d'un avantage compétitif

- . innovation
- . compétence et/ou talent du (ou des) créateur(s).

3. Modification, transposition ou adaptation d'un produit existant.

- . modification de produit
- . transposition sur le marché national de produits commercialisés à l'étranger.
- . adaptation d'un produit existant.

Ce schéma appelle les commentaires suivants :

- L'offre de la nouvelle entreprise doit être envisagée dans tous les aspects du marketing-mix. Nous avons distingué la politique de produit des autres politiques seulement pour les besoins de l'analyse.

- La démarche de l'entrepreneur s'organise t-elle à partir de la recherche d'une offre ou à partir de l'analyse de la demande ?

Observons que dans de nombreux cas, il y a quasiment simultanéité dans la prise en compte de l'offre et de la demande, entre lesquelles il faut nécessairement réaliser l'adéquation, et que le processus aboutissant à la définition de l'opportunité peut être cumulatif lorsque des étapes successives sont nécessaires.

"Ceux qui entreprennent savent que la demande est toujours "rétro", qu'elle ne connaît que le passé et que son rôle est davantage de ratifier ou de rejeter les offres qui lui sont proposées que de décrire des produits possibles" écrit Claude BIJON¹²⁸ qui propose la notion de stratégie de ruptures créatrices de marchés. "La question" où sont les segments porteurs ?" fait place à la formulation "où et comment peut-on créer un segment porteur ?" La question "à quelle offre le consommateur peut-il répondre de manière positive ?" se substitue à la question traditionnelle "que demande le consommateur ?"¹²⁹. Et BIJON cite Bertrand JOUVENEL : "ce qui est dénommé la "demande" des consommateurs serait mieux dénommé leur "réponse" aux offres qui leur sont faites par les producteurs". C'est notamment de la qualité de cette réponse que dépendra le résultat favorable ou défavorable de la démarche entrepreneuriale.

¹²⁸ "Les stratégies de rupture" op-cit - p 25.

¹²⁹ "Les stratégies de rupture" op-cit - p 25.

CHAPITRE V - L'ENTREE DANS LES DIFFERENTS SECTEURS D'ACTIVITE

L'étude de l'exploitation des opportunités par des nouvelles entreprises a illustré les possibilités de contournement des barrières à l'entrée d'un secteur par celles-ci et, en conséquence, le champ très vaste des secteurs accueillant de nouvelles unités. Cependant, le nombre d'entreprises créées varie, parfois très fortement d'un secteur à l'autre (*Section I*).

Pourquoi cette différenciation sectorielle dans le phénomène de la création d'entreprise ? Dans un secteur donné, le nombre de création d'entreprises est en relation avec d'autres éléments :

- L'âge du produit : d'une manière générale, le nombre d'entreprises fabriquant un produit augmente au cours de sa phase de croissance et diminue lorsque le produit entre dans sa phase de maturité (*Section II*)
- Le degré de concentration et le jeu des barrières à l'entrée : plus le degré de concentration est faible et plus le taux de création doit être élevé ; moins les barrières à l'entrée sont élevées et plus la création doit être forte. (*Section III*).

Enfin, il faudra s'attacher à étudier les limites de l'analyse sectorielle de la création d'entreprises (*Section IV*).

Section I : DES ELEMENTS DE CONSTAT D'UNE DIFFERENCIATION SECTORIELLE

Il ne s'agit pas ici d'une présentation exhaustive de statistiques relatives à la démographie d'entreprises et à leur évolution, mais de rendre compte de la variation du nombre de créations selon les secteurs d'activité. Ce phénomène peut être appréhendé selon trois approches :

- Comment se répartissent, en valeur absolue, les créations par activités ?
- Y a-t-il des activités qui connaissent, relativement, davantage de créations ?
- Quelle est l'incidence des mouvements de créations et de disparitions sur le nombre d'entreprises d'un secteur ?

§ 1 : L'analyse de la répartition des créations par activités

On peut effectivement s'interroger sur les activités qui attirent le plus de créateurs et s'apercevoir d'une relative concentration : 12 activités regroupent 94 000 nouveaux chefs d'entreprise et représentent le tiers de ceux-ci ; 53 activités concernent près de 183 000 nouveaux chefs d'entreprises, soit 70 % des créateurs et repreneurs de 1990¹.

Les douze premières activités ont attiré chacune au moins 5 000 nouveaux chefs d'entreprise en 1990 et les quarante et une suivantes ont attiré chacune au moins 1 000 nouveaux chefs d'entreprise.

137 activités ont attiré entre 100 et 1 000 nouveaux chefs d'entreprise (19 % de l'ensemble de ceux-ci et 410 activités ont attiré moins de 100 nouveaux chefs d'entreprise 11 %).

Selon les activités, le pourcentage de "création pure" (hors reprise) est plus ou moins important : de 13 % (pour les débits de boissons) à 99 % pour les cabinets d'étude informatique, d'organisation et de recrutement.

LES ACTIVITES FINES LES PLUS NOMBREUSES EN NOUVEAUX CHEFS D'ENTREPRISES EN 1990

	Nbre nveaux chefs ent.	Pourcentage création. pure	Pourcentage personne morale
PLUS DE 10 000 NOUVEAUX CHEFS D'ENTR. PAR AN	25 139		
. Café, restaurant sans hébergement	14 597	90	35
. Maçonnerie et travaux courants de béton	10 542		
DE 5 000 A 10 000 NOUVEAUX CHEFS D'ENTR. PAR AN	68 443		
. Agence Immobilière	9 714	97	66
. Aménagement et finition (Bâtiment)	8 256	91	29
. Commerce de détail de l'habillement	7 961	71	33
. Services autres aux entreprises	7 112	98	33
. Cabinet d'auxiliaire médical	7 111	95	7
. Transport routier de marchandises (courte et longue zones)	6 399	91	39
. Cabinet de médecin	5 684	92	10
. Cabinet d'étude informatique, d'organisation et de recrutement	5 472	99	64
. Vente et réparation automobile	5 405	64	58
. Débit de boisson	5 329	13	22

.../...

	Nbre nouveaux chefs ent.	Pourcentage création. pure	Pourcentage personne morale
DE 1 000 A 5 000 NOUVEAUX CHEFS D'ENTR. PAR AN	89 118		
. Hôtel (avec ou sans restaurant)	4 312	29	53
. Cabinet d'étude technique	4 155	97	63
. Menuiserie, serrurerie	3 655	77	35
. Créateur, intermédiaire et régie en publicité	3 534	97	46
. Couverture plomberie, sanitaire	3 396	85	30
. Cabinet de conseil juridique et officier ministériel	3 343	91	19
. Commerce de détail indépendant en alimentation générale	3 314	38	22
. Salon de coiffure	3 147	59	31
. Commerce de détail livre, papeterie, fourniture de bureau	3 084	54	20
. Installation électrique	2 979	87	34
. Commerce de boulangerie, pâtisserie	2 622	36	28
. Travaux à façon divers (services aux entreprises)	2 587	97	21
. Commerces des viandes	2 577	34	25
. Auxiliaire des assurances	2 444	83	25
. Commerce de détail autre équipement	2 419	84	37
. Cabinet de conseil en information et documenta.	2 362	99	54
. Auxiliaire financier	2 338	99	84
. Services personnel divers	2 140	93	12
. Cabinet d'architecture	2 127	97	29
. Travaux de voirie, aménagement parc et jardin	2 019	88	38
. Commerce de détail de fleurs, graines et petits animaux	1 915	61	27
. Administration d'immeuble	1 912	99	99
. Taxi	1 804	89	6
. Nettoyage, enlèvement d'ordures	1 803	92	40
. Confection de vêtements masculins	1 786	88	67
. Commerce de détail fruits et légumes	1 762	77	15
. Pharmacie	1 635	21	37
. Création et interprétation littéraire et artistiques	1 615	99	6
. Commerce de détail de matériel électrique et électroménager	1 477	74	57
. Cabinet d'expertise comptable et d'analyse finan.			
. Promotion immobilière	1 476	85	50
. Mécanique générale	1 473	99	98
. Esthétique corporelle	1 325	79	64
. Blanchisserie, pressing	1 290	76	23
. Cabinet de dentiste	1 280	54	34
. Autres activités de spectacle et services récréatifs	1 241	85	12
. Grossiste mobilier et matériel de bureau	1 229	90	24
. Entreprise en génie climatique	1 247	93	87
. Grossiste en chaussures	1 160	83	43
. Cabinet d'étude économique et sociologique	1 098	89	89
. Grossiste en équipements et fournitures indust.	1 033	98	61
	1 003	92	90

§ 2 : L'analyse en termes de taux de création par activités

Il s'agit d'apprécier le flux de création par rapport au parc d'entreprises. Là encore, il y a des disparités selon les activités : les cabinets d'études informatique ou de conseil ont un taux supérieur à 20 %, alors que la catégorie des entreprises fabriquant des articles de broserie ou de vannerie se situent à 3 %².

Le tableau page suivante présente, par activités, le taux de création. Celui-ci est ainsi calculé :

$$\text{Taux de création} = \frac{\text{nombre de nouveaux chefs d'entreprises}}{\text{nombre d'entreprises}}$$

ACTIVITES	TAUX DE CREATION
Auxiliaire financier	31,0
Promotion immobilière	10,0
Cab/ juridique/offices ministériel/public	11,5
Com. gros. bâtiment et trav. publics	14,3
Labo d'analyses médicales extra hospitalier	6,5
Cabinet d'études informatiques/d'organisation	20,8
Formation adultes, formation continue	11,3
Agence immobilière	20,0
Cabinet de conseil en info/documentation	21,6
Agence de voyage	13,0
Com. gros matériel/mobilier bureau	18,0
Cabinet de médecin	5,6
Commerce gros équipem./fourn. industrie	11,8
Autres services aux entreprises	15,7
Cabinet et clinique de vétérinaire	8,2
Production de films	13,5
Commerce de gros divers non alimentaire	18,7
Commerce gros fourn. diverses com/serv	14,6
Services annexes au spectacle	12,0
Edition	13,2
Travaux infrastructure générale (bâtiment)	8,0
Cabinet d'étude technique	14,4
Cabinet d'études économique/sociologique	18,6
Cabinet d'expert. comptable/analyse financ.	8,7
Cabinet d'auxiliaire médical	9,1
Promotion immobilière	10,2
Presse	11,6
Pharmacie	7,3
Fab. équipem. automatisation ind.	12,5
Promotion d'infrastructure (immobilière)	8,8
Laboratoire de photo et cinéma	10,1
Commerce gros. mat. électrique/électroniq.	13,1
Exploit. supermarché (aliment. gale détail)	9,2
Location de matériel pour B.T.P.	12,3
Mécanique gale, fab. de moules/modèles	10,5
Travaux à façon divers pour les entreprises	18,6
Enseignem. spécialisés/prof. (sve marchand)	6,7
Chaudronnerie	13,6
Agence de presse	15,2
Installation industr., montage, levage (bât.)	16,4
Trav. aménagement voirie, parc, jardin	11,1
Commerce gros habillem., chaussure	14,9
Commerce de gros de textile	13,0
Création/interprétation littéraire/artistique	12,2
Menuiserie	2,9
Transports fluviaux de marchandises	3,6
Fabrication d'articles broserie, vannerie	3,1
Commerce de détail de carburants	6,2
Débit de boisson	8,9
Commerce de détail charbon, combustible	3,9
Forge, estampage	3,8
Gestion de salles de cinéma	5,1
Commerce de détail de tabac	5,9
Fabrication de matériel agricole	3,9
Commerce de viande (boucherie, charcut.)	6,0
Fabrication pelleterie et fourrure	4,3
Com. détail autre Com. non alim. non sp.	7,2
Boulangerie	7,4
Commerce multiple alimentation générale	10,4
Scierie	6,0
Commerce de détail de droguerie	7,4
Fabrication d'articles divers en cuir	7,2
Commerce de gros de bestiaux	6,3
Commerce de détail de produits laitiers	7,0
Fabrication de sièges	4,6
Fabrication de chaussures et articles	5,7
Abattage de bétail	7,9
Fabrication de literie	5,2
Commerce de détail de poissons	9,7
Fabrication confection vêtements féminins	5,7
Commerce de détail de chaussures	7,6
Commerce détail appareil électroménager	7,0
Com. gros de boissons (hors vins, apéritifs)	5,6
Pâtisserie	6,6
Commerce de gros produits laitiers	4,3
Habillement sur mesure	8,3
Fab. articles maroquinerie et de voyage	7,2
Récupération de produits divers	5,9
Fabrication d'objets divers en bois	7,9

§ 3 : L'analyse de la variation du nombre d'entreprises

Les deux analyses précédentes s'attachent à des comparaisons de flux (*du nombre de créations par activités ou du nombre de créations rapporté au parc d'entreprises*). Le double mouvement de créations et de disparitions d'entreprises permet de faire des comparaisons du nombre d'entreprises constituant le parc à des dates différentes.

Entre les deux recensements de 1982 à 1990, le nombre d'artisans a diminué, passant de 901 000 à 830 000³.

Entre 1983 et 1988, le nombre de petites entreprises (*moins de 20 salariés*) dans les secteurs du commerce a diminué de 42 600 unités (*avec cependant une progression dans le commerce de gros non alimentaire et le commerce de gros inter-industriel*) alors que dans les services, sur la même période, le nombre de petites entreprises augmentait de 52 600 :

EVOLUTION DES PETITES ENTREPRISES DANS LES SECTEURS DU COMMERCE DE 1983 à 1988

Secteurs	Part du marché en 1983	Part du marché en 1988	Nbre d'ent. en 1988 milliers	Variation du nombre d'entre.		Emploi total en 1988 milliers	Variation de l'emploi entre 1983 et 1988	
	%	%		milliers	%		milliers	%
Commerce de gros alimentaire	38,0	34,0	26,1	- 6,1	- 19,0	107,3	- 26,8	- 20
Commerce de gros non-alimentaire	31,8	34,7	24,2	3,8	19,0	110,0	6,1	6
Commerce de gros inter-industriel	28,5	33,8	28,9	2,8	11,0	144,5	4,9	4
Intermédiaire	33,9	24,5	20,2	2,8	16,0	39,5	- 0,7	- 2
Commerce de détail alimentaire	32,0	25,1	120,6	- 18,6	- 13,0	288,4	- 41,9	- 13
Commerce de détail non-alimentaire	69,6	66,4	271,7	- 22,0	- 7,0	693,8	- 82,1	- 11
Com. et réparation de l'automobile	40,7	31,2	34,6	- 5,4	- 14,0	152,9	5,9	4
Ensemble	39,7	37,0	526,7	- 42,6	- 7,0	1671,5	- 135,0	- 8

³ Insee Première, n° 213 Juillet 1992.

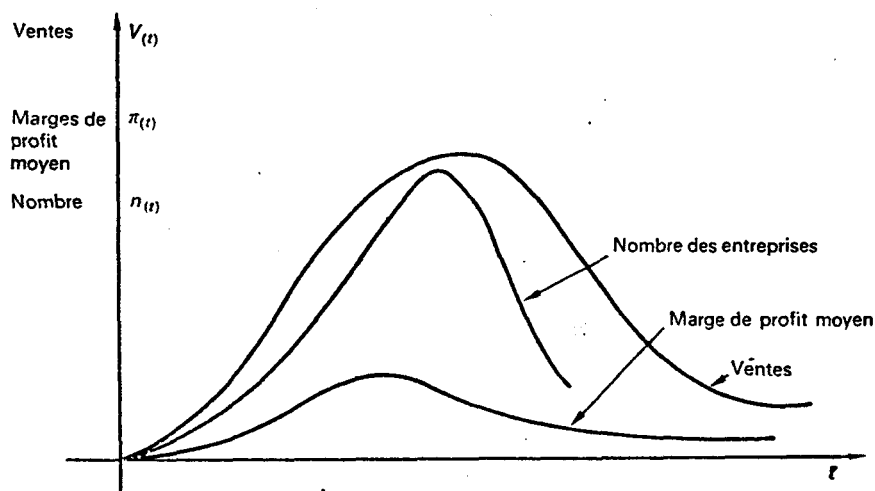
EVOLUTION DES PETITES ENTREPRISES DANS LES SERVICES DE 1983 à 1988⁴

Secteurs	Part du marché en 1983	Part du marché en 1988	Nbre d'ent. en milliers	Variation du nombre d'entre. entre 1983 et 1988		Emploi total en milliers	Variation de l'emploi entre 1983 et 1988	
	%	%		milliers	%		milliers	%
Réparations diverses (hors automobile)	68,1	71,9	15,6	+ 2,3	+ 17	27,4	+ 5,4	+ 24
Hôtels, restaurants, cafés	76,6	71,5	165,4	- 2,7	- 2	489,9	+ 33,9	+ 7
Ingénierie, conseil	31,4	36,9	39	+ 16,8	+ 75	136,2	+ 55,0	+ 68
Publicité	39,2	40	12	+ 3,6	+ 44	44,4	+ 14,9	+ 51
Autres services aux entreprises	55	50,8	95,4	+ 23,4	+ 32	342,5	+ 72,1	+ 27
Immobilier	76,4	72	31,4	- 3,2	- 9	96,7	+ 0,4	0
Spectacles, radio	38,8	18,8	3,2	+ 1,0	+ 43	14,6	+ 2,7	+ 24
Services aux particuliers	55,5	56,6	93,3	+ 11,6	+ 14	254,6	+ 35,6	+ 16
Ensemble	56,6	52,7	455,5	+ 52,6	+ 13	1406,6	+ 220,1	+ 19

Section II : LA RELATION ENTRE LE CYCLE DE VIE DU PRODUIT ET LA CREATION D'ENTREPRISES

§ 1 : Des éléments de constat

"L'évolution [...] du nombre des entreprises occupant le marché doit, sous réserves de particularités inhérentes au secteur auquel appartient le produit, obéir aux modalités suivantes⁵" :



Variations des marges de profit et du nombre des entreprises durant le cycle de vie du produit

⁴ Bertrand SAVOYE "Petites entreprises de l'artisanat et du commerce et des services" INSEE Système productif n° 48-49 Avril 1992 p. 17.

⁵ Alain COTTA "Les choix économiques de la grande entreprise" Dunod 1968 p 194.

Les exemples rapportés par Françoise PAGNY⁶ confirment cette évolution. Le premier conditionneur d'air fut commercialisé aux Etats-Unis en 1932. De 1946 à 1956, le taux de croissance moyen annuel se situe approximativement à 50 %. De nombreuses firmes entrent dans la branche. A partir de 1956, le produit entre dans sa phase de maturité. Des 130 entreprises de 1954 (*nombre maximum des entreprises du secteur*), il n'en restait plus que 25 en 1960 (*89 ayant disparu, 16 ayant été absorbées*). Le téléviseur apparaît sur le marché américain en 1946. En 1948, 60 entreprises fabriquent ce produit, 100 en 1950. En 1970, il n'y avait plus que 35 firmes présentes sur le marché, la moitié d'entre elles réalisant de 75 à 80 % du volume total des ventes de la branche.

D'autres exemples peuvent être cités. En France, au début du siècle, il y avait une centaine de constructeurs d'automobiles ; il reste deux groupes importants. Il y avait 500 vidéoclubs en 1980 et 4 000 en 1983 ; depuis le chiffre a diminué au moins de moitié. *"Il existait 300 radios libres en 1982. En 1989, il n'existe plus que quatre groupes : Hachette (Europe 1, Europe 2, Skyrock), la CTL (R.T.L., Maximum, RFM), Radio Monte Carlo (Radio Nostalgie) et NRJ (Chérie FM, Pacific), seul nouveau venu parmi les quatre [...] Et actuellement, compte tenu du volume d'investissements que nécessite la FM, du savoir-faire acquis au cours des dix dernières années, il n'est plus possible d'être un acteur autonome"*⁷.

Dans d'autres activités, c'est au niveau mondial que se répartissent les parts du marché : il y a cinq producteurs de nylon dans le monde ; *"dans l'agrochimie, en cinq ou six ans, nous sommes passés d'une trentaine d'entreprises à une quinzaine. Et ce nombre risque d'être bientôt divisé par deux..."* et J.R. FOURTOU (P.D.G. de Rhône Poulenc) caricature la structure de certains secteurs *"le leader, pouvant contrôler 40 % du marché, est assuré de sa prédominance, tout comme le deuxième, deux fois moins important que lui. Le troisième survit avec plus de peine, et les deux derniers sont "tolérés". Dans de tels secteurs, ou dans ceux qui sont en voie de devenir tels, les jeux sont faits. Il n'y a plus de nouvelle entrée possible. "En revanche, d'autres secteurs sont relativement ouverts" : la pharmacie, par exemple, reste un métier jeune. Son taux de développement est très élevé. Dans les dix ans qui viennent, son marché mondial doublera. C'est exceptionnel, et cela tient à deux facteurs principaux : au vieillissement de la population, mais aussi à une fantastique demande d'innovation ; plus de la moitié des maladies n'ont pas encore de réponse thérapeutique satisfaisante"*⁸.

Ainsi, les différents exemples cités font bien apparaître la relation entre l'apparition d'un produit sur un marché et l'apparition de nouvelles entreprises (*sous réserve de pouvoir surmonter les barrières à l'entrée, et notamment celles liées à la recherche*), et puis la concentration des entreprises accompagnant la phase de maturité du produit. Cette relation a d'ailleurs été modélisée.

§ 2 : Le modèle de LEIBENSTEIN BIENAYME

Pour déterminer dans quelle mesure l'âge du secteur et sa croissance interfèrent avec le taux d'entrée de nouvelles entreprises, Alain BIENAYME⁹ reprend la démarche de LEIBENSTEIN, qui, s'étant inspiré des phénomènes démographiques, utilise des modèles de dynamique de la population pour déterminer le taux d'entrée des firmes dans un secteur.

⁶ François PAGNY "La stratégie des produits dans l'entreprise" Dunod 1971

⁷ Pierre BELLANGER - Créateur de Skyrock. La tribune de l'Expansion 20 décembre 1989 p 13.

⁸ J.R. FOURTOU "Qu'est-ce que la dimension critique ?" Politique industrielle - hiver 1990 - pp 9-17.

⁹ A. BIENAYME "La croissance des entreprises" Tome 2. "Analyse dynamique de la concurrence industrielle" Bordas 1973 p 290-292.

Dans l'hypothèse où les entreprises se créent toutes avec une taille similaire (*mais à des dates différentes*) et ont un taux de croissance identique, les entreprises les plus anciennes sont plus importantes que les plus récentes, et la structure par classe de taille coïncide rigoureusement avec la structure par âge.

S'il y a augmentation de la demande au secteur, les inégalités de taille persistent en valeur relative et de nouvelles firmes continuent d'entrer. Le taux de croissance du secteur doit être une fonction croissante du taux de croissance de la production : à la production croissante à taux constant des entreprises existantes s'ajoute la production des nouvelles entreprises ayant adopté ce même taux constant.

Si le taux de croissance du secteur n'est pas supérieur à celui des entreprises, deux situations sont à envisager : le taux d'entrée devra diminuer et tendre vers zéro, ou bien le taux de sortie devra augmenter.

Une relation entre taux d'entrée et taux de sortie apparaît (*qui sera précisée ci-après*) et les observations faites confirment le fait que les disparitions affectent surtout les entreprises les plus jeunes (*Chapitre VII*).

*"De même que le taux de mortalité d'une population est fonction des taux propres aux différentes classes d'âge, ainsi que de la pyramide des âges, de même le taux de sortie du secteur sera fonction de la structure des entreprises par classes d'âge ; toutefois, les taux de disparition varient plutôt en raison inverse de l'âge et de la taille"*¹⁰. LEIBENSTEIN applique à la population d'entreprises un théorème de LOTKA : si les taux des entrées et de mortalité dans une population sont des proportions fixes de chaque classe d'âge, la population tendra, quelle que soit sa structure initiale, vers une distribution par âge constante.

Le taux d'entrée (n/N) est fonction de trois facteurs :

- Le taux de croissance du secteur rapporté au taux de croissance (*constant et unique*) de firmes existantes : gs/ge .
- Le nombre N des entreprises existantes.
- L'âge et donc la taille des firmes existantes.

En conséquence, n/N sera d'autant plus élevé que gs/ge est plus élevé, que N est faible et que les entreprises existantes sont plus jeunes et ont de ce fait une taille et une expérience plus restreintes. L'analyse de LEIBENSTEIN revient donc à conclure que le taux d'entrée est d'autant plus important que l'activité est plus jeune.

Ce modèle peut être critiqué, compte tenu des hypothèses simplificatrices utilisées et de l'analogie avec la démographie. A. BIENAYME retouche le modèle en supposant que le taux de croissance des firmes anciennes et plus importantes est inférieur à celui de leurs concurrents. Ceci suffit à stimuler l'entrée de nouvelles entreprises. Ainsi, plus le taux de croissance des firmes jeunes est supérieur à celui des firmes anciennes, plus la population du secteur rajeunit. La version corrigée du modèle de LEIBENSTEIN est résumée par la fonction : $n/N = f (gs/ge ; gj/ga ; A/N)$.

(Avec gj et ga indiquant respectivement les taux de croissance des firmes jeunes et anciennes et A les firmes anciennes).

*"Le taux d'entrée est cette fois lié positivement à l'excédent de la croissance du secteur sur la croissance des capacités de l'appareil industriel installé, à l'excédent de la croissance des jeunes entreprises du secteur par rapport aux plus anciennes et inversement lié à la proportion des firmes anciennes dans la population totale des entreprises du secteur"*¹¹.

¹⁰ A. BIENAYME op-cit.

¹¹ A. BIENAYME op-cit.

§ 3 : Le concept d'activité émergente

Introduit par M. Porter, le concept d'activité ou d'industrie émergente est totalement différent des concepts de phase d'introduction et de croissance de la théorie du cycle de vie. Dans cette dernière, la croissance des ventes est l'unique variable prise en compte et les recommandations stratégiques sont faites en fonction de l'évolution envisagée de cette variable.

Les activités émergentes sont des activités nouvelles ou transformées et se caractérisent par les éléments suivants : incertitude technologique et stratégique, coûts initiaux élevés mais déclinant assez rapidement, acheteurs pionniers, horizon de décisions souvent limité au court terme, barrières à la mobilité¹².

La phase d'émergence (*précédant celle de maturité*) connaît trois périodes : le début, caractérisé par l'incertitude technologique, le milieu, par les entrées d'entreprises et la fin par l'élimination d'entreprises.

R. CALORI a pu définir sept groupes d'entreprises à partir de combinaisons de fonctions (*stratégie d'entrée, définition d'activité et stratégie dans l'activité*), dont les entreprises secrétant (*et les entreprises grandes ou moyennes, entrant dans l'industrie considérée ou appliquant leur compétence technologique à un segment précis de la nouvelle activité...*).

Ce concept d'activité émergente est intéressant à un double titre :

- Il rend mieux compte du phénomène de l'élimination massive d'entreprises (*R. CALORI utilise l'expression "coup de balai"*) avant qu'intervienne la phase de maturité. Ceci correspond aux situations évoquées précédemment.

- D'autre part, le concept d'activité émergente décrit mieux la réalité d'activités nouvelles ou transformées dans lesquelles les opérateurs peuvent être des entreprises déjà présentes dans le secteur (*entendu au sens habituel*) mais utilisant la nouvelle technologie caractéristique de l'activité émergente, ou des entreprises entrant dans cette nouvelle activité. Deux éléments des situations concrètes sont pris en compte : l'unité d'analyse est l'industrie (*ou l'activité*) et non le secteur : les entrants peuvent être des firmes existantes et non seulement, comme dans le modèle de LEIBENSTEIN - BIEN-AYME des nouvelles entreprises.

Section III : L'incidence des barrières à l'entrée sur la création d'entreprises dans un secteur d'activités

L'incidence des barrières à l'entrée sur la création d'entreprises a été étudié empiriquement et a fait l'objet d'élaboration de modèles.

¹² Roland CALORI "Stratégies et succès dans une industrie émergente" RFG - juin juillet août 1984 - pp 47-51.

§ 1 : La vérification empirique

Les études relatives à l'entrée dans les secteurs industriels ou prenant en compte cet aspect sont relativement nombreuses. J.S. BAIN¹³ examinant vingt branches industrielles aux Etats-Unis, conclut à l'existence de trois catégories de barrières, déjà citées : l'importance des économies d'échelle, les avantages tirés de la différenciation du produit et les avantages absolus de coût.

H. Michael MANN¹⁴ étudiant trente branches industrielles aux Etats-Unis, ne s'attache pas à l'importance relative des diverses barrières à l'entrée, mais confirme certains des résultats des travaux de BAIN : l'impact de la concentration et des barrières à l'entrée sur les taux de profit moyens des secteurs. L'étude de T.S. DUCHESNEAU¹⁵ précise la classification des barrières utilisées par BAIN et MANN. Ceux-ci distinguaient des industries entourées de très hautes barrières, de barrières substantielles et enfin de barrières modérées ou basses ; DUCHESNEAU conclut que, du point de vue de la stabilité de la structure du secteur, les barrières à l'entrée ne peuvent entrer que dans l'une des deux catégories suivantes : les très hautes et les autres.

Dans une étude sur la concentration, concernant les groupes industriels implantés en France, Michel AMAR et Bruno CREPON¹⁶ constatent que les barrières à la mobilité sont bien réelles", les entrées étant d'autant plus faibles que la concentration est élevée : (les 300 secteurs industriels étudiés sont répartis en 10 modalités, des moins concentrés (0) aux plus concentrés (9) ; la part des créations est estimée en termes d'effectifs salariés sur la période 1983-1985).

**Les entrées sont d'autant plus faibles
que la concentration est élevée**

Part des entreprises nouvellement créés en %



¹³ J.S. BAIN "Barriers to new competition" 1956 - op-cit.

¹⁴ H. Michael MANN "Seller concentration, barriers to entry, and rates of return in thirty industries. 1950-1960" *The review of Economics and statistics* - vol XL VIII -1966 pp 296-307.

¹⁵ TS DUCHESNEAU "Barriers to entry and the stability of market structures : a note" *The journal of Industrial Economics* volume XVIII n°4 - juin 1974.

¹⁶ Michel AMAR et Bruno CREPON : "Les deux visages de la concentration industrielle : efficacité et rente de situation" - *Economie et statistique* - février 1990 pp 5-19.

La concentration, visant à une plus grande efficacité dans l'allocation des facteurs, assure aux entreprises qui en bénéficient une rente de situation. Plus le degré de concentration est élevé et plus cette rente est importante. Mais, comme l'entrée sur un marché se fonde sur un critère de rentabilité, plus la rente des entreprises en place est élevée et plus les entrées sont nombreuses. Une causalité inverse entre taux de marge et évolution de la concentration peut être observée : plus les marges sont élevées, plus de nouvelles entreprises entreront sur le marché et plus la concentration tendra à se réduire. Cependant, le processus d'entrées est limité par l'importance des barrières à la mobilité..."*La dynamique industrielle est l'objet d'une double tension : d'une part, l'existence d'une rente élevée attire de nouvelles firmes, d'autre part, les barrières à la mobilité limitent ce processus d'entrée. Plus les marges sont importantes dans un secteur, plus la concentration tendra à se réduire, le volume des entrées augmentant avec la rente de marché*"¹⁷. Enfin, AMAR et CREPON observent que de 1980 à 1986, toutes les barrières à l'entrée se sont renforcées et ont stimulé les concentrations dans les secteurs industriels étudiés.

En ce qui concerne les services, où globalement les entreprises individuelles et les P.M.E. dominant, on peut constater que, dans 65 activités sur la centaine qui compose les services, le marché est dominé par moins de 10 groupes ou sociétés. Il s'agit souvent de très petits secteurs (*n'employant au total que 400 000 salariés*) avec des quasi monopoles (*comme les services funéraires*) ou des oligopoles (*comme la restauration collective, la télévision, les régies publicitaires, l'intérim...*).

L'évolution des services est constatée. Lorsque les barrières à l'entrée sont faibles, il y a apparition de nouvelles entreprises et déconcentration. Les marchés des 43 secteurs qui se sont fortement déconcentrés (*entre 1980 et 1986*) se sont accrus de manière importante : 17 % en valeur annuelle, contre 13 % pour l'ensemble des services. En revanche, la croissance a été plus modeste dans les 24 secteurs qui se concentrent : 11 % par an.

Se trouve encore posé, sous un autre aspect, le problème de l'adéquation offre demande : y a-t-il en forte croissance des marchés parce que l'offre était plus importante, ou bien la croissance plus faible (*et l'effet des barrières*) ont-ils découragé la création d'entreprises, favorisant ainsi la concentration ?

§ 2 :La modélisation

Deux types de recherches peuvent être distingués :

- Celles visant à corrélérer l'entrée dans un secteur et le jeu des barrières à l'entrée.
- Celles visant à rechercher d'autres variables explicatives que les barrières à l'entrée.

A) La recherche d'une corrélation entre la création d'entreprises et le jeu des barrières à l'entrée.

MANSFIELD¹⁸, n'étudiant que quatre secteurs industriels et ne considérant qu'une barrière, l'investissement minimal, établit l'équation suivante :

¹⁷ AMAR et CREPON op-cit.

¹⁸ MANSFIELD "Entry Gibrat's Law, Innovation and the growth of firms" A.E.R. décembre 1962 pp 1023-1051.

$$\text{Log } n \text{ Eit} = 0,49 + 1,15 \text{ Log } n \text{ Mit} - 0,27 \text{ Log } n \text{ Cit.}$$

$$(\pm 0,43) \quad (\pm 0,14)$$

MANSFIELD ajuste par la méthode des moindres carrés les logarithmes des entrées (Eit) à ceux des profits (Mit) et à l'investissement minimal requis (Cit). L'équation est établie avec un coefficient de corrélation de 0,70.

Dale ORR¹⁹ poursuivra dans la voie tracée par MANSFIELD. ORR étudie l'entrée dans 71 branches industrielles canadiennes en considérant comme éléments déterminants de l'entrée les diverses barrières.

Le modèle construit est le suivant :

$$E = B_0 e^{B_1 (MP - M^*) + B_2 Q + B_3 U}$$

M^* est le taux de profit prévu en longue période pour l'industrie sur la base du niveau des barrières à l'entrée dans cette industrie.

$M = f(K, A, R, r, C)$.

E est le taux d'entrée : nombre moyen de nouvelles firmes par an (1963 - 1967).

M_p est le taux de profit antérieur de l'industrie (1960 - 63).

Q est le taux de croissance antérieure de la production de l'industrie (1960 - 63).

K est l'investissement minimal requis : (*valeur moyenne du capital fixe des firmes ayant la "taille minimale d'efficience"*).

A désigne l'intensité publicitaire.

R l'intensité de la Recherche-Développement.

r désigne le risque, mesuré par l'écart type des taux de profit de l'industrie (1960-68).

C : concentration élevée. Variable muette $c = 1$ si l'industrie est dans la catégorie des industries les plus concentrées, et $c = 0$ dans les autres cas.

S est la taille de l'industrie mesurée par ses ventes. (*Il est un "log normal error term"*).

(U est un "log normal error term")

L'estimation de ce modèle pour les 71 branches industrielles canadiennes étudiées donne :

$$\text{Log } E = -1,36 + 0,03 M_p + 0,01 Q - 0,24 \log k$$

$$- 0,13 A - 0,07 R - 0,08 r - 0,89 C + 0,51 \log S.$$

avec $R^2 = 0,496$.

Ce modèle permet à ORR de construire un indice du niveau d'ensemble des barrières à l'entrée²⁰.

Cet indice tient compte des besoins en capitaux déterminés empiriquement (K) de l'intensité publicitaire (A), de l'intensité de la Recherche-Développement (R), du risque (r) et de la concentration élevée (C) pour détourner les entrants, ceteris panibus.

¹⁹ D. ORR "The determinants of entry : a study of the Canadian manufacturing industries" R.E.S. vol LVI 1974 pp 58-66.

²⁰ "An index of entry barriers and its application to the market structure performance relationship". The journal of Industrial Economics - Vol. XXIII - Sept. 1974 - n° 1 pp. 39-49.

Un indice I pourrait être construit simplement : la pondération de la valeur de chaque barrière à l'entrée serait donnée par l'estimation du coefficient de régression de l'équation précédente.

$$I_i = - 0,24 \log K_i - 0,13 A_i - 0,07 R_i - 0,08 R_i - 0,89 C_i$$

$I_i = I_1 \dots I_{71}$ industries.

L'indice final calculé par ORR est le suivant :

$$B_i = - I_i$$

Il est multiplié par (-1) pour que les valeurs hautes de l'indice correspondent aux branches industrielles ayant des barrières élevées.

est un facteur constant tel que $B = 0$.

Ainsi, les industries pour lesquelles B sera positif auront des barrières plus élevées que la moyenne ; lorsque B sera négatif, les barrières seront moins élevées que la moyenne.

ORR note que B est un indice d'ensemble des barrières à l'entrée, insensible aux unités de mesure, continu, disponible pour chaque branche industrielle. Cet indice B pourrait être considéré comme une approximation utile de la hauteur relative des barrières occasionnées par les besoins en capitaux, l'intensité de la publicité, l'intensité de la R.D., le risque et la concentration élevée. ORR fait également remarquer que l'importance des économies d'échelle est aussi intégrée dans l'indice B, la taille d'efficacité minimale de la firme étant fortement corrélée avec les besoins en capitaux (0,6) et la concentration (0,3).

Un indice de l'ensemble des barrières est essentiel pour mesurer les conditions d'entrée. Mais cet indice n'est qu'une approximation ($R^2 = 0,469$) et la moitié de la variance n'est pas encore expliquée. Une partie de cette variance, selon ORR, peut être expliquée par d'autres barrières : économies d'échelle dans le management ou la distribution, accords restrictifs tels que franchises ou brevet, ou prix d'achat des ressources plus faibles pour les firmes établies dus à leur pouvoir d'oligopsonie.

B) La recherche d'autres variables explicatives que les barrières à l'entrée

La première étude dans laquelle apparaît une indépendance entre une notion de barrière, mesurée par le montant minimal des capitaux permanent par secteurs, et la création d'entreprise (représentée par le taux de création moyen par secteurs entre 1974 et 1976), et celle de Luc Marco²¹. Ce résultat devait être confirmé par Guélimffo Hountondji²² dont les variables et le modèle sont ainsi définis :

- Les barrières à l'entrée ou à la sortie sont représentées par la taille moyenne des firmes (rapport de la valeur ajoutée brute au coût des facteurs au nombre d'établissement, comptabilisés dans la branche industrielle concernée, pour l'année, notée BAR (t)) et le volume moyen des investissements (rapport, pour chaque branche, des investissements corporels totaux à la valeur ajoutée brute au coût des facteurs, ratio noté DCAP(t)).

²¹ L. MARCO "Pour une démographie industrielle" RFG - sept-oct 1981 pp 4-9.

²² G. HOUNTONDJI "Concurrence sectorielle et démographie des firmes industrielles régionales : une étude économétrique sur la région Provence Alpes Côte d'Azur" Revue d'économie industrielle 3ème trimestre 1988 pp 58-68.

- La production et la rentabilité :

La production est déterminée par le taux de variation relative, d'une année sur l'autre, de la valeur ajoutée brute au coût des facteurs :

$$\text{PROC}(t) = \frac{\text{VA}(t) - \text{VA}(t-1)}{\text{VA}(t-1)}$$

Les deux caractéristiques de la rentabilité privilégiées sont l'excédent brut d'exploitation et le profit brut courant, ce qui entraîne la définition de quatre variables (*deux niveaux moyens de rentabilité et l'évolution de ces ratios dans le temps*).

La première variable est le rapport de l'excédent brut d'exploitation à la valeur ajoutée brute au coût des facteurs. Ce taux sectoriel de rentabilité est noté $\text{RENN}(t)$.

La seconde variable est la variation relative de la précédente :

$$\text{RENC}(t) = \frac{\text{RENN}(t) - \text{RENN}(t-1)}{\text{RENN}(t-1)}$$

La troisième variable est le rapport du profit brut courant avant impôt à la valeur ajoutée brute au coût des facteurs. Ce taux sectoriel de profits est noté $\text{REBN}(t)$.

Enfin, la dernière variable représente la variation relative du ration précédent :

$$\text{REBC}(t) = \frac{\text{REBN}(t) - \text{REBN}(t-1)}{\text{REBN}(t-1)}$$

- La démographie

Les taux régionaux de création et de disparition (*notés CREA (t) et DEF (t) sont calculés au niveau de chaque branche. A la date t, il s'agit du rapport entre le flux des créations (et celui des disparitions) entre t-1 et t, et l'effectif total de la branche.*

Le modèle de concurrence sectorielle d'HOUNTOUDJI peut être maintenant spécifié. Nous nous attacherons à l'étude des taux de création, en précisant que le modèle concerne également l'explication des taux de disparition, de renouvellement et de variation de la population des entreprises.

La relation relative aux taux de création est la suivante :

$$\text{CREA}(t) = f(\text{CREA}(t-k), \text{BAR}(t-k), \text{CAP}(t-k), \text{PROC}(t-k), \text{RENN}(t-k), \text{RENC}(t-k), \text{REBN}(t-k), \text{REBC}(t-k))$$

Il apparaît que pendant l'année t, les créations d'entreprises se décident sur la base de données relatives aux années antérieures.

Le modèle a été appliqué au tissu industriel de la région Provence Alpes Côtes d'Azur, pour la période 1980-1983 et pour 32 branches industrielles. Les taux régionaux de création sont ceux de 1983. Des résultats obtenus à l'issue des tests économétriques, 4 équations relatives aux taux de créations ont été retenues ; il semble qu'il n'y ait aucune corrélation entre les variables démographiques, les BAR (t k) et les REBC (t-k), les coefficients relatifs à ces variables s'étant révélés pratiquement nuls dans tous les tests.

Les quatre équations sont les suivantes :

- (1) $CREA\ 3 = 0,0365 + 0,2059\ CREA\ 1 + 0,0793\ RROC\ 1$
 $R^2 = 0,4134.$
- (2) $CREA\ 3 = 0,0563 + 0,1952\ CREA\ 1 + 0,0287\ RENC\ 2.$
 $R^2 = 0,3107.$
- (3) $CREA\ 3 = 0,0479 + 0,3269\ CAP\ 2 + 0,0338\ RENC\ 2.$
 $R^2 = 0,4566.$
- (4) $CREA\ 3 = 0,0129 + 0,1446\ CREA\ 1 + 1,1350\ DEF\ 2 + 0,0598\ PROC\ 1$
 $R^2 = 0,6453.$

Nous pouvons constater que le meilleur ajustement est celui fourni par la dernière équation ($R^2 = 0,6453$). Nous pouvons également observer dans les équations (1), (2) et (3) que les coefficients de toutes les variables autres que les variables démographiques, sont non significatifs, sauf peut-être celui de CAP 2. Aucune variable de production ou de rentabilité ne semble significativement influencer sur les CREA 3. En d'autres termes, les variables représentatives des barrières à l'entrée n'interviennent pas du tout pour la taille moyenne des firmes et la "valeur de R^2 dans l'équation (3) suggère que nous recherchions une interprétation plus fine de la valeur prise par le coefficient de "CAP 2". Mais surtout, il apparaît que les variables les mieux corrélées à CREA 3 sont CREA 1 et DEF 2 : les taux de création de l'année sont donc fortement influencés par les taux de création de l'année t-2 et les taux de disparition de l'année précédente.

En conclusion, la mise en relation du jeu des barrières à l'entrée et de la création d'entreprises n'aboutit pas à des résultats convaincants. Ou bien la totalité du phénomène n'est pas expliquée parce qu'il faudrait prendre en considération d'autres variables, ou bien ce sont les taux de création et de disparition antérieurs qui expliquent beaucoup mieux la création que l'incidence des barrières à l'entrée, incidence quasiment éliminée. Ceci montre à l'évidence que l'analyse sectorielle de créations d'entreprises connaît certaines limites.

Section IV : Les limites de l'analyse sectorielle de la création d'entreprises

Deux grandes catégories de limites sont à distinguer :

- D'une part, celles liées aux aspects internes de cette analyse et tenant à la qualité des données statistiques que l'on peut utiliser ainsi qu'aux interrogations que peuvent susciter les modèles présentés.
- D'autre part, celles tenant au fait que, face aux possibilités d'entrée dans un secteur, il y a des créateurs potentiels qui décident d'y entrer effectivement ou non ; cette dimension n'a pas été prise en compte dans l'analyse telle qu'elle a été conduite.

§ 1 : Qualité des statistiques et pertinences des modèles

A) Le problème de la qualité des données statistiques

Longtemps, le système de production a été considéré de manière globale : "les travaux et les recherches menés pendant les trente années de croissance économique de l'après-guerre ont surtout mis l'accent sur la combinaison des facteurs de production sur la concentration et les conséquences en termes de production, de rendements dimensionnels croissants, de productivité et de rentabilité. Les quelques exploitations statistiques, descriptives de la population des unités de production [...] avaient surtout pour but de fournir périodiquement (environ tous les quatre ans), des états statistiques de la distribution par taille et de la répartition par secteur des établissements industriels et commerciaux sans faire de lien avec les analyses de l'activité du système productif national"²³.

L'étude de la démographie des entreprises est donc une préoccupation relativement récente, due à la prise de conscience de la nécessité d'appréhender les transformations de l'appareil de production. Mais cette étude de la démographie des entreprises pose trois grands problèmes :

- Celui, très général, de la cohérence d'un système d'information.
- Ensuite, celui de la relative incertitude des chiffres de créations d'entreprises.
- Enfin, celui du repérage imprécis de l'activité exercée par ces entreprises nouvelles.

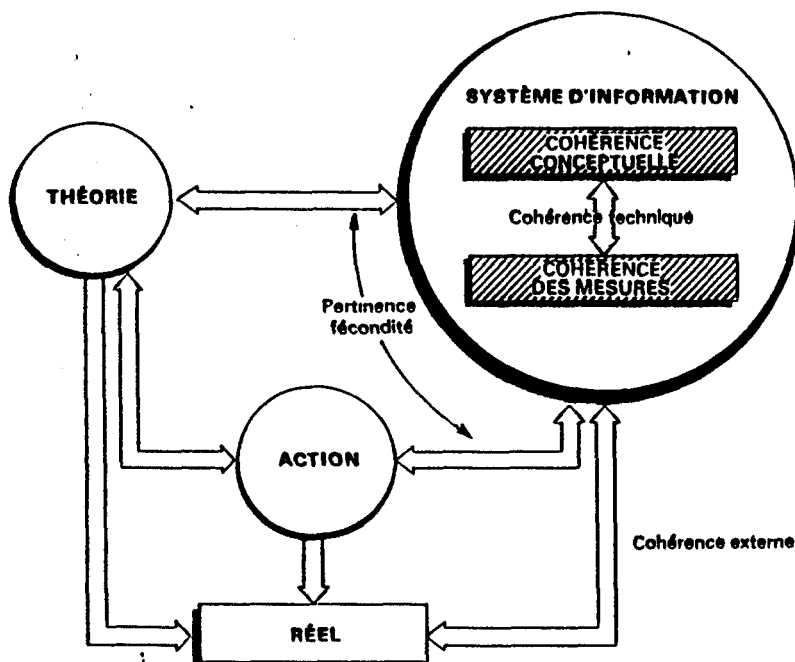
a) La cohérence d'un système d'information

Le système d'information sur un domaine (*par exemple la création d'entreprises*) désigne l'ensemble des sources qui s'y rapportent. Dans la mesure où la perception du réel est médiatisée par un système conceptuel, chaque source statistique est sous-tendue par un modèle conceptuel : à un système d'information est aussi associé un système de représentation.

Le problème de la cohérence d'un système d'information se pose de plusieurs manières :²⁴.

²³ B. GUESNIER "La démographie et les créations d'entreprises" Institut d'Economie Régionale - Université de Poitiers - fév 1985 p1.

²⁴ M. QUELENNEC "Les statistiques d'entreprises" n° 518 des collections de l'INSEE - série E n° 101 - juin 1986 p 140.



La cohérence interne s'apprécie aux niveaux des concepts, des techniques statistiques et des mesures. "On définit une création d'entreprise comme étant l'enregistrement dans le répertoire SIRENE d'une nouvelle personne physique ou morale, à la suite d'une déclaration de début d'activité"²⁵. Mais cette définition de la création d'entreprise, apparemment simple, demande à être précisée : d'une part, cette nouvelle unité doit créer elle-même, ex-nihilo ses moyens de production et chercher elle-même sa propre clientèle (*ce qui exclut la suite d'une affaire pré existante*) ; d'autre part, il faut exclure du champ les sociétés civiles, les G.I.E., les associations, les professions de la santé, diverses unités juridiques ou administratives (*qui ne sont pas des entreprises à proprement parler*) et qui sont enregistrés dans SIRENE. Ainsi, se trouve évoqué le niveau de cohérence technique, niveau concernant l'adéquation des conventions de mesure au système de représentation.

Le troisième niveau de cohérence, relatif aux mesures fournies par le système d'information sera étudié ci-après. Ceci renvoie à la cohérence externe d'un système d'information définie comme étant "son aptitude à donner une image fidèle du réel"²⁶.

b) La relative incertitude des chiffres.

Si l'immatriculation dans SIRENE est nécessaire pour pouvoir exercer des actes d'entreprise, peu de créations d'unités juridiques échappent au répertoire. Cependant, dans les créations, il y a lieu de distinguer :

- Les créations réelles qui correspondent à la naissance d'une nouvelle unité juridique et économique. Peuvent également entrer dans cette catégorie les réactivations d'entreprises en sommeil.
- Les fausses créations, correspondant à l'apparition d'une nouvelle unité juridique sans création de nouveaux moyens de production. "Plusieurs sous-catégories peuvent être distinguées en fonction de l'origine du mouvement :

²⁵ H. VIENNET - INSEE Première n° 167 octobre 1991

²⁶ M. QUELENNEC op cit.

- . *Modification de structure (fusion, scission),*
- . *Changement d'exploitant (vente, héritage),*
- . *Changement de forme juridique,*
- . *Mise en location-gérance*"²⁷.

D'autre part, "la mise en location-gérance se traduit aussi le plus souvent par un double mouvement : transformation de l'ancienne entreprise en unité singulière et création d'une nouvelle entreprise. Pour contourner une fiscalité peu favorable sur les droits d'apports, les entrepreneurs désirant créer une société conservent le plus souvent la propriété des immobilisations et confient leur "entreprise" en location-gérance à une société d'exploitation"²⁸.

Peut-on apprécier l'ampleur des "fausses créations" parmi les enregistrements dans le fichier SIRENE ; peut-on isoler le nombre de créations véritables ? Nous ne disposons, pour répondre à cette question, que d'indicateurs partiels, témoignages ou enquêtes de terrain. Par exemple, l'ouverture temporaire d'un point de vente par un grossiste ou un détaillant pour écouter des stocks excédentaires : l'objectif de la création de l'entreprise est de faire de la trésorerie en se débarrassant d'un stock coûteux ; l'entreprise cesse ensuite son activité²⁹.

Le Centre d'Etudes de l'Emploi a réalisé en 1987 - 88 une enquête auprès de 400 entreprises immatriculées entre septembre 1984 et août 1985³⁰. Les situations rencontrées furent très diverses (*entreprises introuvables, ou non concernées par l'enquête, ou refusant de répondre*) et 232 créateurs d'entreprises furent interviewés.

Les auteurs de l'étude ont repéré 13 cas de création par des chefs d'entreprise ayant fermé une unité dans une localité pour en ouvrir une autre, strictement équivalente ailleurs, ou s'étant séparés d'un associé et ayant transféré partiellement l'activité. Quatre successions inavouées ont été décelées : "*pour des raisons fiscales ou pour ne pas avoir à tenir leurs engagements vis à vis de personnel licencié après un dépôt de bilan, des fils de chefs d'entreprise, après avoir été salariés dans la firme paternelle, recréent une société plutôt que de reprendre l'affaire familiale.*"

La nouvelle entreprise exerce la même activité auprès de la même clientèle. La création est purement formelle et ne se traduit que par un léger changement de raison sociale"³¹. D'autre part, certaines créations sont contraintes : l'alternative proposée par le chef d'entreprise à son personnel est la poursuite de l'activité aux conditions imposées par l'employeur ou le licenciement. Un entrepreneur du bâtiment a exigé l'installation de ses ouvriers en tant que sous-traitants à leur compte. Une entreprise textile, ayant décidé d'abandonner le transport de ses produits à son propre compte, a contraint ses chauffeurs à se mettre à leur compte et a sollicité des aides publiques pour financer cette opération d'externalisation.

²⁷ idem p 74

²⁸ Ibid. p 71.

²⁹ Isabelle JENDRON "Le mystère des boutiques éclairs" Le Monde 31 août 1989.

³⁰ F. BRUN - M.F. MOURIAUX - N. SCHMIDT "Création d'entreprises : le cas de la Picardie. Pour un recentrage de la notion de création". Dossier de recherche n° 34 septembre 1990 Centre d'Etudes de l'Emploi.

³¹ p 17.

D'autres créations, qualifiées de "*périphériques*" correspondent à des logiques de diversification ou d'extension de firmes existantes. "*Les entreprises qui ouvrent de nouvelles unités ne sont pas nécessairement des firmes importantes. Des petits patrons, des commerçants, installent leur conjoint ou un de leurs enfants en créant une société supplémentaire, adjuvante de la leur ou cherchent à capter leur clientèle en lui offrant des services annexes à leurs activités principales ?*"³² .

Au total, et sous réserve d'une compréhension convenable des critères utilisés par les auteurs de l'étude, nous pouvons estimer le nombre de "*fausses créations*" à 46, ce qui, sur un échantillon de 232 unités, correspond à un taux de 20 %.

Ce chiffre ne doit être considéré que pour ce qu'il est : un indicateur très partiel d'un phénomène qu'il est impossible d'estimer dans sa globalité. En effet, vouloir isoler les "*vraies créations*" signifierait de mener des interviews très approfondies auprès de chaque créateur et condition supplémentaire d'informations valides, d'éliminer tout biais des réponses.

c) *L'imprécision dans le repérage des activités*

Pour définir l'activité principale exercée par l'entreprise, il faut se référer aux "*Nomenclatures d'Activités et de Produits*" (NAP) qui ont été définies en 1973. Or, deux grandes catégories de causes sont à l'origine d'une relative imprécision dans le classement des activités des nouvelles entreprises :

- L'obsolescence des nomenclatures.
- La pertinence du classement sectoriel.

La nomenclature de 1973 a vieilli. Par exemples, la productique n'est pas mise en évidence. Seuls les systèmes d'automatisation des processus industriels sont regroupés dans un poste au niveau 600 au sein de la construction électrique. L'obsolescence des nomenclatures apparaît également avec les défauts de conception révélés par l'expérience. Dans le BTP, par exemple, les NAP ne permettent pas de distinguer avec précision les activités qui relèvent du bâtiment et celles qui relèvent des travaux publics³³.

D'autre part, le repérage par l'activité principale ne retrace pas toujours convenablement la diversité des activités de certaines entreprises. Une seconde raison, mettant en cause la pertinence du classement sectoriel, est relative aux différents modes d'exercice d'une même activité. La division du travail entre plusieurs entreprises peut-être à l'origine du fait que les intervenants d'une même branche s'exercent pas tout à fait le même métier.

Une nomenclature d'activités apparaît comme "*réductrice*" pour permettre un repérage précis des activités des nouvelles entreprises. Dans l'étude de l'ANCE³⁴, sur 1087 entreprises créées entre 1980 et 1987, 12 % des entreprises fabriquent un produit ou proposent un des services n'existant pas sur le marché avant 1975 ; les procédés de fabrication postérieurs à 1975 sont utilisés dans 22,5 % des entreprises de l'échantillon. Au

³² Op-cit p 18.

³³ M. QUELENNEC op-cit pp 40-42. Notons que la nomenclature de 1973 a été remplacée en 1993 par un nouveau dispositif européen.

³⁴ "*Les créateurs d'entreprises*" op-cit.

total, 28,15 % des entreprises possèdent une innovation technique. Cette situation est-elle suffisamment prise en compte par la NAP de 1973 ?

B) La mise en cause de la pertinence des modèles

Un modèle est une représentation simplifiée, imparfaite, d'une réalité complexe. Le modèle mathématique est une construction abstraite qui exprime des relations existant entre un nombre limité de variables, convenablement choisies pour leur aptitude à représenter la réalité. Le modèle repose sur des hypothèses, qu'il est nécessaire d'explicitier.

A partir de cette définition, deux catégories d'éléments peuvent contribuer à mettre en cause la pertinence des modèles présentés précédemment :

- d'une part, les hypothèses qui sous-tendent le modèle peuvent être contestées.
- d'autre part, le choix des variables peut également être contesté.

a) La contestation des hypothèses

LEIBENSTEIN s'était inspiré d'une certaine analogie avec les phénomènes démographiques avec l'utilisation des modèles de dynamique de la population pour déterminer le taux d'entrée des entreprises dans un secteur. Alain BEINAYME³⁵ note que "*l'analogie avec la démographie ne doit pas être poussée trop loin pour trois raisons :*

- *Les taux d'entrée et de sortie dans une population de firmes concurrentes sont interdépendantes alors que les taux de natalité et de mortalité d'une population d'hommes ne le sont plus guère aujourd'hui.*
- *La courbe du taux de mortalité par classe d'âge revêt une allure différente de la courbe du taux de sortie des firmes.*
- *La dynamique industrielle fait intervenir une variable fondamentale qui est la croissance du secteur ; or, sa vitesse comparée à celle des firmes composantes joue un rôle déterminant dans le rythme des entrées nouvelles. on ne relève rien de semblable dans le domaine démographique".*

HOUNTOUDJI fait l'hypothèse que des variables démographiques relatives aux années antérieures à l'année d'étude considérée puissent intervenir, avec les variables caractéristiques de la concurrence oligopolistique pour l'explication de la démographie des firmes régionales. Cette hypothèse n'avait pas été retenue par ORR, qui s'en était tenu au jeu des barrières à l'entrée.

b) Le choix des variables et de leur mesure.

Le choix des variables est étroitement lié, on vient de le voir, aux hypothèses retenues : si celles-ci sont contestées, les variables choisies le seront également. Mais deux autres aspects interviennent : la quantité des variables et la qualité des observations.

³⁵ "*La croissance des entreprises*" op-cit p 291.

Dale ORR utilise huit indicateurs de barrières à l'entrée et conclut qu'une partie de la variance peut être expliquée par d'autres barrières. HOUNTONDJI utilise deux variables pour déterminer l'influence des barrières à l'entrée.

D'autre part, la quantité d'observations, et leur qualité, peuvent avoir une incidence sur les résultats issus du modèle. HOUNTONDJI constate que la faiblesse, dans certaines équations relatives aux créations des R^2 ou des coefficients des variables de production et de rentabilité "*laisserait de prime abord penser que ces tests informeraient partiellement le modèle*"³⁶ et formule deux observations :

- L'année 1983 marque la fin d'une tendance à la baisse des flux de créations au niveau national, doublée d'une baisse de la rentabilité des firmes. A ce phénomène s'ajoute, en région PACA, l'importance prise, pendant la période 1980-83, par les "*activités saisonnières précoces*". Selon l'auteur, les tests devraient être plus concluants pour les années postérieures à 1984.

- La concurrence internationale exerçant une influence décisive sur la dynamique des tissus industriels régionaux, la prise en compte de variables liées aux échanges internationaux aurait permis de dégager de meilleurs résultats économétriques.

Y a-t-il relation entre les barrières à l'entrée d'un secteur et la création d'entreprises dans le même secteur ? A notre sens, il y a incontestablement relation et les observations empiriques en témoignent. Que l'on ne puisse pas obtenir avec les modèles présentés une confirmation forte de ce phénomène tient, selon nous, à deux types de raisons ;

- L'utilisation par HOUNTONDJI de variables démographiques d'années antérieures comme variables explicatives ne peut suffire à éliminer l'incidence des barrières à l'entrée : la corrélation entre les créations de 1981 et les créations de 1983 n'interdit pas de penser que les créations de 1981 ont été notamment permises par de faibles barrières à l'entrée.

- L'indice d'ensemble des barrières à l'entrée de Dale ORR est un indice intéressant pour mesurer les conditions d'entrée, mais insuffisant pour expliquer exclusivement l'entrée. Nous pensons que l'entrée dans un secteur ne peut être complètement expliquée par les caractéristiques de ce secteur. Cette affirmation doit maintenant être justifiée.

§ 2 : L'inadéquation des conditions d'accès - entrées effectives.

La démarche de toute la première partie de cette thèse peut être ainsi résumée : des opportunités apparaissent, dans des limites que l'on ne peut préciser ; une partie de ces opportunités est exploitée par des firmes existantes, qui ne peuvent toutes les exploiter ; il y a donc des opportunités disponibles pour les créateurs d'entreprise, mais il y a également des barrières à l'entrée des secteurs plus ou moins élevées.

On peut alors penser qu'il devrait y avoir coïncidence entre les possibilités d'entrée dans un secteur et les entrées effectives dans ce même secteur. Or, cela ne semble pas être totalement vérifié. Au delà des raisons développées précédemment et tenant à la qualité des données statistiques et des modèles utilisés, deux grandes catégories d'éléments expliquent cette apparente inadéquation entre conditions d'accès et entrées effectives :

³⁶ "Concurrence sectorielle et démographie des firmes industrielles régionales" op-cit p 66.

- La création d'entreprises correspondant à un ensemble de décisions.
- Ces décisions de création se prennent dans un certain contexte.

A) La création d'entreprises dans un secteur est le résultat d'un ensemble de décisions individuelles.

Des barrières à l'entrée peu élevées sont des conditions permissives et nécessaires, mais non suffisantes pour expliquer l'entrée dans un secteur, et ceci pour trois grandes catégories de raisons :

- L'indice des barrières à l'entrée est un indice "*mécaniste*". Il suppose que les créateurs potentiels se dirigent obligatoirement vers les secteurs ayant les barrières les moins élevées. Or, les entrées dans un secteur sont à relier au parc des entreprises du même secteur : des barrières faibles ne signifient pas pour autant que la capacité d'offre du secteur ne soit pas saturée. Certaines observations font état d'une surcapacité globale dans le secteur des transports routiers et de conditions d'accès dans ce secteur très faciles. Dans une situation de saturation de l'offre, les nouvelles entrantes contribueront à chasser des firmes existantes et/ou prendront la place d'entreprises éliminées. Ces perturbations peuvent constituer un élément de dissuasion pour des créateurs potentiels.
- Les opportunités doivent être perçues par les créateurs potentiels. Ce que nous avons écrit dans le chapitre II à propos des caractéristiques des opportunités et à leur exploitation par les firmes existantes s'applique également aux créateurs d'entreprise, sauf que le récepteur d'informations est également le décideur. Il reste que les informations qui peuvent correspondre à des opportunités doivent être perçues (les mécanismes de la perception seront étudiés dans le chapitre suivant) et appropriées : une information ne devient opportunité, avons-nous écrit, que lorsqu'elle est appropriée comme telle.
- Enfin, il est nécessaire que la décision d'exploiter l'opportunité et de créer une entreprise soit prise. Nous verrons que les éléments intervenant dans cette décision individuelle (*ou collective dans le cas de la création équipe*) sont nombreux. Nous ne nous attacherons ici qu'à noter toutes les caractéristiques individuelles : compétence dans l'exercice d'une activité, capacité à élaborer et conduire un projet, esprit d'entreprise pour décider effectivement de la création...
Aux trois conditions ci-dessus : existence d'opportunités, perception de ces opportunités et décision d'exploitation de ces opportunités, il faut ajouter que les créations d'entreprises correspondantes se font dans un certain contexte.

B) Les décisions de création d'entreprises se prennent dans un certain contexte.

En effet, les décisions de création dans un secteur ne sont pas exclusivement en relation avec les caractéristiques de ce secteur, mais subissent également les influences de tout le contexte socio-économique.

Celui-ci peut être analysé objectivement et on peut penser que l'accès aux ressources, notamment financières, l'accès aux marchés, les décisions de politique économique prises par les pouvoirs publics, etc... auront une incidence, favorable ou défavorable sur les créations.

Mais, ce contexte ne s'impose pas objectivement aux créateurs potentiels et des éléments subjectifs interviennent : perception d'une situation économique pouvant aller d'une grande morosité à une euphorie excessive ; mouvement général de la création d'entreprises pouvant être à l'origine de comportements d'imitation (*aussi bien en création qu'en abstention de création*) ; engouement pour la création d'entreprise fortement médiatisée ou, au contraire, absence de phénomène de mode.

* * *

Ces quelques notations sont illustratives de la complexité du phénomène de la création d'entreprises, complexité qui se manifeste à la fois dans le processus de décision et dans les influences s'exerçant sur cette décision. Ainsi, il apparaît bien que la demande d'entrepreneuralité, qui a fait l'objet de cette première partie, nous amène à étudier l'offre d'entrepreneuralité (*deuxième partie*) avant d'analyser les conséquences de la rencontre demande/offre avec la création d'entreprises (*Troisième partie*).

PARTIE II

L'OFFRE D'ENTREPRENEURIALITE

Face à la demande d'entrepreneuralité, l'offre est constituée par l'ensemble des individus (ou groupes d'individus) décidant de devenir entrepreneurs.

Quels sont les éléments qui interviennent sur l'offre d'entrepreneuralité ?

Alec P. ALEXANDER ¹ propose trois grandes catégories de facteurs explicatifs.

- Des facteurs économiques : le taux de croissance du revenu par habitant, son taux de croissance anticipé et son niveau. Ces éléments agissent sur l'origine d'opportunités, mais également sur une capacité d'épargne qui pourra se mobiliser dans le financement de nouvelles entreprises.
- Des facteurs démographiques : Alexander observe que des différences existent quant à la "productivité" des différents groupes en entrepreneurs et que la structure de la population active influence également la qualité des performances des nouvelles entreprises.
- Des facteurs socio-psychologiques : les valeurs sociales et les motivations psychologiques jouent un rôle important dans l'augmentation de l'entrepreneuralité.

Il apparaît donc que des facteurs économiques n'expliquent pas exclusivement l'offre d'entrepreneuralité : "...il est clair que l'environnement institutionnel, le système de motivations conditionnent l'ampleur de cette offre". ² Alexander avait noté que l'étude de l'entrepreneuralité se situait dans un "no man's land", puisque faite à la fois par des économistes et d'autres spécialistes des sciences sociales. ³ Pour Baumol, l'explication du développement de l'activité d'entreprises sort du champ de la théorie et relève plutôt de la psychologie sociale, de la sociologie et d'autres disciplines. ⁴

Cette orientation est fructueuse : il faut expliquer pourquoi des individus décident, à un moment donné, dans une situation donnée, de devenir entrepreneur. Les réponses apportées ont été très souvent du type : besoin d'indépendance ou besoin de s'affirmer, ou influence du milieu familial, ou solution à un problème d'emploi... Ces éléments sont beaucoup trop fragmentaires et n'expliquent pas d'une manière satisfaisante l'origine de l'offre d'entrepreneuralité.

L'étude du comportement des créateurs potentiels devenant entrepreneurs expliquera l'origine de l'offre d'entrepreneuralité. "La conduite (ou le comportement) est l'ensemble des opérations

¹ Alec P. ALEXANDER " *The Supply of industrial Entrepreneurship* " Exploration in Entrepreneurial History. Vol 4 n° 2 1967 pp. 136-149

² J. LEBRATY " *Evolution de la théorie de l'entreprise* " Revue économique)1 1974 pp.1 - 29 p.21

³ " *The Supply of Industrial Entrepreneurship* " op. cit.

⁴ J. LEBRATY op. cit. p. 23.

matérielles et symboliques par lesquelles un organisme en situation tend à réaliser ses possibilités et à réduire les tensions qui menacent son unité et le motivent".⁵

Ce concept d'organisme en situation, en insistant sur l'interdépendance de ces deux éléments, est utile pour expliquer le phénomène d'entrepreneuriat... "d'un côté, nous avons un individu dont la personnalité résulte d'une synthèse dynamique entre les déterminations biologiques initiales et la socialisation ultérieure, de l'autre, un problème particulier qui n'a de signification que pour cet individu et qui pourtant s'insère dans une situation objective caractéristique de la condition humaine"⁶

Le "problème particulier" que nous étudierons est celui de la création de la firme (Sous partie I)

La personnalité de l'entrepreneur, qui sera déterminante dans la décision de création et dans la vie de la nouvelle entreprise, est façonnée par les influences de son environnement. L'environnement de l'entrepreneur sera étudié sous deux aspects : un aspect sociologique et un aspect économique (Sous partie II).

⁵ D. LAGACHE cité par André NICOLAÏ " *Comportement économique et structures sociales* " PUF 1960

⁶ A NICOLAÏ op. cit. p.144

Sous partie I

LA CREATION DE LA FIRME

"Saisie dans un esprit personnel, la création apparaît comme un flux d'images intentionnelles des leur naissance qui anticipent, désirent, projettent, mais aussi incitent l'esprit en qui elles jaillissent à s'armer de procédés éprouvés et transmissibles afin de les transformer en ouvrages et en oeuvres".

Le phénomène de création d'entreprise correspond bien à cette description de la création faite par Henri Bartoli ⁷ qui s'applique à la création artistique, scientifique ou économique. Dans le cas de création de firme, le candidat entrepreneur, à partir d'une idée quelquefois floue, parvient à transformer ce "flux d'images intentionnelles" en entreprise.

C'est ce processus qui sera d'abord abordé avec l'étude de l'entrepreneur (Chapitre VI). Ensuite, c'est au résultat de ce processus que nous nous intéresserons avec l'étude de la nouvelle entreprise (chapitre VII).

⁷ "Economie et création collective " *Economica* 1977 p. 16

CHAPITRE VI : L'ENTREPRENEUR

Nous avons défini le concept d'entrepreneur (Introduction). Nous nous proposons dans ce chapitre d'étudier l'entrepreneur en distinguant trois aspects :

- Le statut de l'entrepreneur fait de lui un agent irremplaçable (section I)
- Le statut de l'entrepreneur correspond à un ensemble de fonctions pouvant être assumées de façon différente, créant ainsi des types d'entrepreneurs (section II)
- Enfin, nous nous intéresserons plus particulièrement à la création d'entreprise par un groupe d'individus avec l'équipe d'entrepreneurs (section III).

SECTION I : LE STATUT DE L'ENTREPRENEUR

"Entreprise cherche entrepreneur" : cette annonce parue dans la presse méridionale a permis à Marc Bouillet de devenir chef d'entreprise ⁸. A l'origine, quelques responsables économiques élaborent ensemble un projet d'unité centrale domotique intégrant confort, sécurité, climatisation et autour de laquelle peut se construire une maison. Chacun des auteurs du projet et deux organismes financiers veulent participer au capital de la future société, qui exploitera l'opportunité étudiée. Reste à trouver le Président de la future S.A. et donc à faire paraître l'annonce dans la presse. Trente candidats répondent ; trois sont retenus pour la sélection finale, axée sur leur vision de l'entreprise et Marc Bouillet fut choisi.

Cet exemple est riche de plusieurs enseignements :

- L'élaboration de l'idée de nouvelle entreprise ne doit pas être obligatoirement le fait du nouvel entrepreneur.
- Celui-ci peut bénéficier d'appuis extérieurs pour élaborer un projet.
- Le nouvel entrepreneur est cependant irremplaçable dans la décision de création ("No business ever started itself" a pu écrire A.S. Dewing) et dans la direction de la nouvelle entreprise.

Le statut de l'entrepreneur rassemble toutes les fonctions qu'il faut assumer pour créer et diriger une entreprise. Trois grandes catégories de fonctions sont à assumer :

- l'élaboration de l'idée de nouvelle entreprise.
- la mise en oeuvre de l'opportunité.
- la direction de la nouvelle entreprise.

§ 1 - L'élaboration de l'idée de nouvelle entreprise

L'élaboration de l'idée de nouvelle entreprise consiste à déceler ou à choisir une opportunité (l'entrepreneur devant combler une déficience du marché ⁹ et à formuler très grossièrement les modalités d'exploitation de cette opportunité, donc à définir l'activité de la nouvelle entreprise ¹⁰

Elaborer une idée de nouvelle entreprise consiste pour le futur entrepreneur à répondre à la double question : quel produit (ou service) pour quel marché ?

⁸ Défis n° 63 juin 1989 p.6.

⁹ C'est l'une des caractéristiques de l'entrepreneur selon Leibenstein, " *Entrepreneurship and development* " op. cit.

¹⁰ Tâche assignée à l'entrepreneur par G. HEBERTON EVANS " *A century of entrepreneurship in the United States* " in " *The entrepreneur* " Research center in Entrepreneurial History - Harvard 1957 pp. 50-63

La définition de l'activité de la nouvelle entreprise implique l'utilisation d'informations : un acte entrepreneurial purement autonome est pratiquement impossible à concevoir ¹¹. Nous utiliserons le mot information dans un sens très large, comme l'ensemble des signaux émis par l'environnement du créateur potentiel.

L'information est un facteur de production particulier¹². Facteur immatériel, il présente un caractère ubiquitaire : des créateurs potentiels peuvent obtenir et utiliser en même temps les mêmes informations pour concevoir une idée de nouvelle entreprise.

Cependant ce caractère ubiquitaire n'existe qu'à la condition que les informations soient diffusées ¹³. L'information utilisée par le créateur potentiel ne correspondra pas obligatoirement à une application directe et rapide en idée de nouvelle entreprise ; certaines informations nécessitent une transposition avant de générer une idée exploitable.

Le processus par lequel le créateur potentiel utilise des informations pour élaborer l'idée de nouvelle entreprise présente trois aspects :

- un aspect intra-psychique, correspondant au processus psychologique par lequel les futurs entrepreneurs utilisent des informations pour aboutir à l'idée de nouvelle entreprise.
- un aspect technique, concernant l'application de méthodes visant à la recherche d'informations.
- un aspect d'individualisation dans la mesure où les caractéristiques de la personnalité du créateur et l'environnement dans lequel il se situe différencient l'exposition aux informations et leur traitement.

Ces différents aspects seront traités au cours de l'étude des phases du processus d'élaboration de l'idée de nouvelle entreprise :

- une phase d'obtentions d'informations,
- une phase de traitement de ces informations.

A - L'obtention d'informations

L'obtention d'informations peut être passive. Tout individu est exposé, à des degrés différents, à des informations provenant de son environnement. La qualité des informations perçues dépendra du traitement subi par ces informations.

l'obtention d'informations peut également être le résultat d'une recherche active. Cet aspect sera développé ultérieurement ¹⁴.

¹¹ W.P. GLADE " *Approaches to a Theory of Entrepreneurial Formation* " Exploration in Entrepreneurial History Vol.4 n° 3-1967 pp. 245-259

¹² Voir J.P. DEBOURSE " *La firme créatrice* " op. cit. pp. 221-228

¹³ La disponibilité et l'accès aux informations est un élément important de l'environnement de l'entrepreneur-
chap X

¹⁴ Chap X - L Environnement de l'entrepreneur.

Le nombre d'informations que chaque individu peut théoriquement recevoir étant considérable, il est évident qu'une sélection est opérée entre tous ces messages ¹⁵.

Le mécanisme de sélection utilisé par chacun d'entre nous est fonctionnel : les informations sont sélectionnées au regard de critères que nous nous fixons.

L'idée de nouvelle entreprise, si elle n'est pas le résultat d'une recherche active, est, dans un très grand nombre de cas, liée à l'activité professionnelle du créateur.

La connaissance du secteur et du produit est de loin la principale raison justifiant le choix du secteur (81 % des cas), suivie de la raison "existence d'un marché potentiel" avancée par 41 % des créateurs interrogés ¹⁶. Dans cette même enquête, il apparaît que les facteurs purement économiques tels que :

- le taux élevé de profit dans le secteur,
- la faiblesse des barrières à l'entrée,
- ou la possibilité d'aides publiques, ne sont mentionnés que dans 13 % des cas.

La relation entre l'activité professionnelle antérieure du créateur et l'activité de l'entreprise créée peut être schématisée dans le tableau ci-dessous : ¹⁷.

		Par rapport à l'activité antérieure du créateur, l'activité de l'entreprise créée est :	
		identique ou semblable	différente
Par rapport aux clients antérieurs, les clients actuels sont :	les mêmes	Reproduction	Conversion
	autres	Adaptation	Mutation

Dans une étude sur l'entrepreneuriat technologique, Arnold C. Cooper a pu mettre en évidence l'importance des cas de reproduction et d'adaptation :¹⁸

¹⁵ Voir J. N. KAPFERER " *Les chemins de la persuasion* " - Gauthier villars 1978

¹⁶ " *Les créateurs d'entreprises* " - Enquête nationale ANCE 1988

¹⁷ J. AROCERA, P. BERNOUX, G. MINGUET, M. Paul CAVALIER, P. RICHARD
" *La création d'entreprise : une affaire de réseaux* " - 1981

¹⁸ " *Incubator Organisation et Technical Entrepreneurship* " in " *Technical Entrepreneurship : a symposium* " Center for venture Management Milwaukee - 1972

**COMPARAISON ENTRE LA TECHNOLOGIE ET LE MARCHÉ
DE LA NOUVELLE ENTREPRISE ET CEUX DE LA
FIRME INCUBATRICE**

Technologie	Similaire	Différente
Marché		
Similaire	139 entreprises (63,2 %)	1 entreprise (0,5 %)
Différent	48 entreprises (21,8 %)	32 entreprises (14,5 %)

(220 nouvelles entreprises étudiées).

85 % des nouvelles entreprises exploitaient une technologie similaire à celle de l'organisation incubatrice. Cette similarité était une des caractéristiques du "spin-off" des études américaines sur l'entrepreneuriat à la fin des années soixante. Le terme "spin-off" indiquait la relation entre les nouveaux entrepreneurs et les organisations qui les employaient auparavant, le spin-off correspondant à la fois à l'essaim, nouvelle entreprise, et à l'essaimage, fait de quitter une organisation incubatrice.

Henri Desmoutier ¹⁹ appelait essaim "une entreprise créée par un ou plusieurs ingénieurs ou scientifiques provenant d'un établissement parent (université, laboratoire de recherche, entreprise de haute technologie...) afin de développer et d'industrialiser une invention ou une idée provenant de l'établissement d'origine. Il faut qu'il y ait une parenté entre les activités de l'organisme parent et de l'essaim".

Ainsi, l'essaimage, dans une première acception, a signifié un phénomène de création d'entreprise technologique dont l'activité était liée à celle de l'organisation incubatrice. Puis, le concept d'essaimage a évolué, passant d'un constat à une politique d'entreprise.²⁰

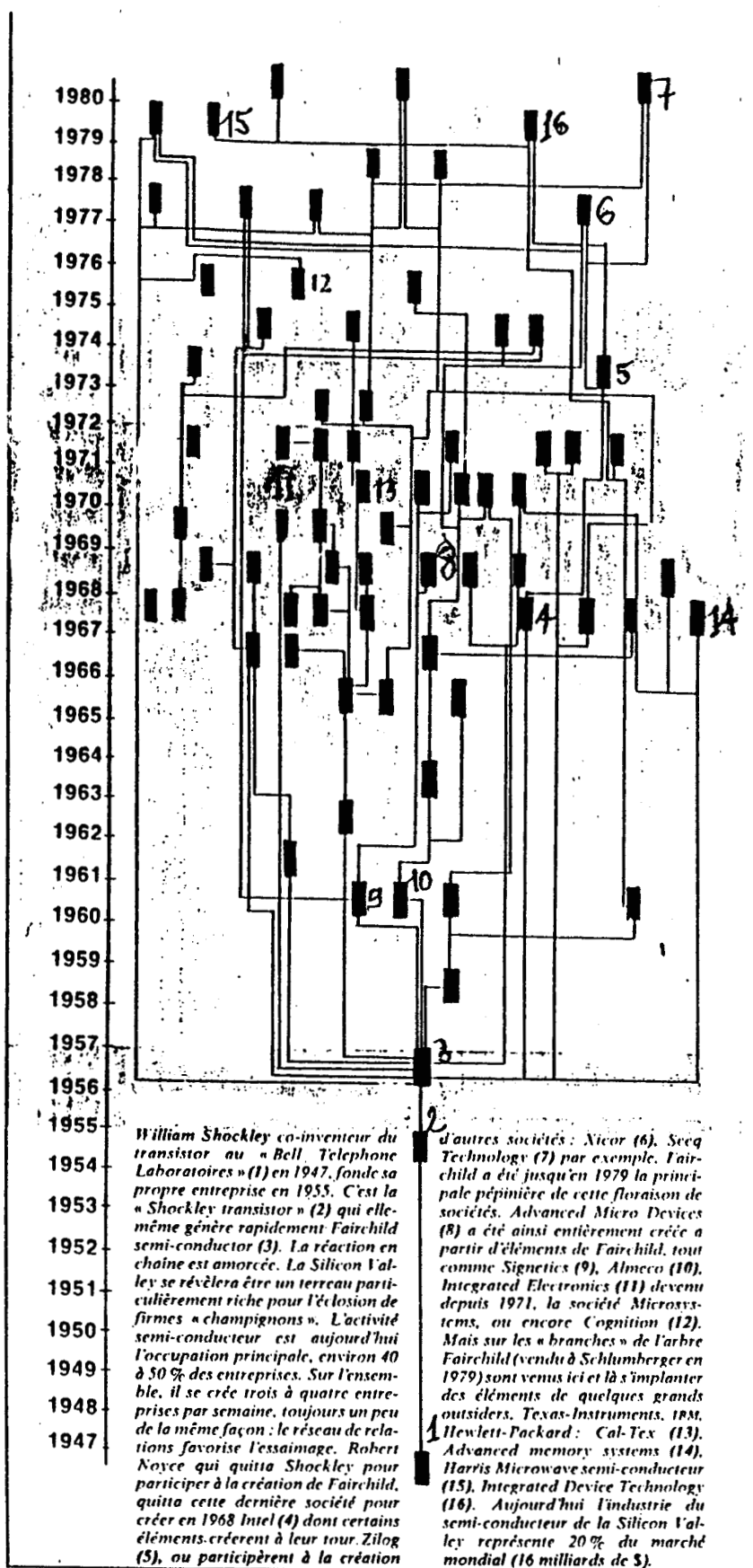
Des chercheurs américains ont établi des "arbres généalogiques" représentant le spin-off, à partir d'une organisation, de plusieurs entreprises, elles-mêmes pouvant être les organisations incubatrices de nouvelles entreprises.

A titre d'illustration figure ci-après, les origines des entreprises créées à partir de "Shockley Transistor" ²¹.

¹⁹ " *Contribution à l'étude des entreprises de haute technologie* ". Thèse pour le Doctorat ès Sciences économiques - Toulouse 1971.

²⁰ Chap. XI et XV

²¹ " *Industries et Techniques* " 20-1-84 p. 160



Dans une étude réalisée sur les créateurs d'entreprises industrielles ²², la relation entre la nature des produits ou services offerts par la firme incubatrice et ceux de la nouvelle entreprise apparaît moins nettement que dans l'étude d'A.COOPER. ²³

L'analyse typologique a fait ressortir l'existence de sept types différents de créateurs d'entreprises, désignés par des qualificatifs tels que "l'ancien agent de maîtrise", "l'ancien ingénieur"...

	"L'ancien agent de maîtrise"	"Le cadre confirmé"	"Le jeune technicien ambitieux"	"Le jeune ingénieur"	"L'ancien ingénieur"	"Le jeune commercial"	"le jeune dirigeant confirmé"
Distance entre la branche professionnelle de l'entreprise créée et celle de l'entreprise quittée	Nulle	Important	Très Important	Moyenne	Moyenne	Important	Très important

"L'ancien agent de maîtrise" n'a pas quitté en général son domaine de spécialisation technique. Les "ingénieurs" ("jeune" ou "ancien") choisiront un secteur d'activité connexe par rapport à celui de l'entreprise quittée. Le "jeune technicien ambitieux" est semble-t-il, décidé à risquer en s'éloignant du secteur d'activité de l'entreprise incubatrice. La branche professionnelle des autres entreprises est située à une distance "importante" ou "très importante" de celle de l'entreprise créée.

Une conclusion peut être esquissée à partir de la comparaison des deux études ci-dessus : la relation entre l'activité professionnelle du créateur et l'idée de nouvelle entreprise est beaucoup plus directe pour les "techniciens" que pour les "gestionnaires". Ceci peut notamment s'expliquer par le fait que ces derniers sont beaucoup moins proches du produit et de sa technologie. Néanmoins, c'est l'expérience professionnelle qui peut être à l'origine de l'idée de nouvelle entreprise, même si la relation n'est pas très directe.

Les deux catégories extrêmes (reproduction et mutation) de la typologie présentée ²⁴ ont été celles qui ont été le plus souvent rencontrées par les auteurs dans leur enquête (rejoignant presque en cela l'observation de Cooper) : "l'immense majorité des créateurs ou bien n'a rien changé pour créer, ou s'est lancé dans une aventure complètement différente en rupture avec le passé. "Reproducteurs" et "Mutants" sont en fait deux façons de se positionner face à son histoire et à son environnement".

Pour ce qui concerne la conversion, le nombre de cas entrant dans cette catégorie où le créateur change de produit, mais s'adresse à la même clientèle ou au même réseau de distribution est négligeable (ce qu'avait également observé Cooper).

²² " Les créateurs d'entreprises industrielles ", étude réalisée à la demande du CEFAGI par C. BRUYAT et G. CARNET, de l' IAE de Grenoble - 1976

²³ " Incubator organisation ..." op.cit.

²⁴ AROCENA et al. " La création d'entreprise, une affaire de réseaux " op. cit.

Dans une étude réalisée sur les créateurs d'entreprises industrielles ²², la relation entre la nature des produits ou services offerts par la firme incubatrice et ceux de la nouvelle entreprise apparaît moins nettement que dans l'étude d'A.COOPER.²³

L'analyse typologique a fait ressortir l'existence de sept types différents de créateurs d'entreprises, désignés par des qualificatifs tels que "l'ancien agent de maîtrise", "l'ancien ingénieur"...

	"L'ancien agent de maîtrise"	"Le cadre confirmé"	"Le jeune technicien ambitieux"	"Le jeune ingénieur"	"L'ancien ingénieur"	"Le jeune commercial"	"le jeune dirigeant confirmé"
Distance entre la branche professionnelle de l'entreprise créée et celle de l'entreprise quittée	Nulle	Important	Très Important	Moyenne	Moyenne	Important	Très important

"L'ancien agent de maîtrise" n'a pas quitté en général son domaine de spécialisation technique. Les "ingénieurs" ("jeune" ou "ancien") choisiront un secteur d'activité connexe par rapport à celui de l'entreprise quittée. Le "jeune technicien ambitieux" est semble-t-il, décidé à risquer en s'éloignant du secteur d'activité de l'entreprise incubatrice. La branche professionnelle des autres entreprises est située à une distance "importante" ou "très importante" de celle de l'entreprise créée.

Une conclusion peut être esquissée à partir de la comparaison des deux études ci-dessus : la relation entre l'activité professionnelle du créateur et l'idée de nouvelle entreprise est beaucoup plus directe pour les "techniciens" que pour les "gestionnaires". Ceci peut notamment s'expliquer par le fait que ces derniers sont beaucoup moins proches du produit et de sa technologie. Néanmoins, c'est l'expérience professionnelle qui peut être à l'origine de l'idée de nouvelle entreprise, même si la relation n'est pas très directe.

Les deux catégories extrêmes (reproduction et mutation) de la typologie présentée ²⁴ ont été celles qui ont été le plus souvent rencontrées par les auteurs dans leur enquête (rejoignant presque en cela l'observation de Cooper) : "l'immense majorité des créateurs ou bien n'a rien changé pour créer, ou s'est lancé dans une aventure complètement différente en rupture avec le passé. "Reproducteurs" et "Mutants" sont en fait deux façons de se positionner face à son histoire et à son environnement".

Pour ce qui concerne la conversion, le nombre de cas entrant dans cette catégorie où le créateur change de produit, mais s'adresse à la même clientèle ou au même réseau de distribution est négligeable (ce qu'avait également observé Cooper).

²² " Les créateurs d'entreprises industrielles ", étude réalisée à la demande du CEFAGI par C. BRUYAT et G. CARNET, de l'IAE de Grenoble - 1976

²³ " Incubator organisation ..." op.cit.

²⁴ AROCENA et al. " La création d'entreprise, une affaire de réseaux " op. cit.

Dans le cas de la mutation, s'adresser à un marché que l'on ne connaît pas avec une activité différente de celle de son activité antérieure correspond à un cheminement assez aléatoire, et ceci nous conduit à nous interroger : peut-on trouver une idée de nouvelles entreprises par hasard ?

Le terme de hasard peut désigner soit des relations logiques entre des éventualités abstraites, et l'on parlera de probabilité mathématique, soit des relations observables entre des phénomènes concrets. Ainsi, lorsqu'une cause quelconque produit un effet disproportionné, ou lorsqu'une action a des suites imprévues, le terme de hasard est employé.

En ce qui concerne la découverte de l'idée de nouvelle entreprise, le hasard désigne la rencontre fortuite, à un moment donné, d'un créateur potentiel et d'une information, cette association produisant une idée de nouvelle entreprise.

Nous avons rencontré un informaticien ayant créé une entreprise de distribution de fromages parce qu'il avait entendu, "par hasard", qu'il était de plus en plus difficile de se procurer de bons fromages.

Philippe Sala rencontre, "par hasard" un électricien, et c'est la création en 1973, de Péritel, produisant "tout ce que l'utilisateur peut souhaiter rajouter à son appareil téléphonique"²⁵. Il semblerait donc que l'on puisse trouver une idée de nouvelle entreprise par hasard. Mais il faut poser une condition pour qu'il y ait idée de nouvelle entreprise : l'information doit obligatoirement rencontrer un récepteur intéressé. Philippe Sala, créateur de Péritel, avait la volonté de fonder son entreprise dans "n'importe quel secteur d'activité, à condition que cette activité n'exige pas d'emblée beaucoup de capitaux ni de main d'oeuvre". Nous verrons plus loin que la volonté de créer une entreprise peut amener à la recherche active d'informations.

Par ailleurs, nous avons signalé le caractère ubiquitaire de l'information : seul le hasard expliquera que telle information a été utilisée par un (ou plusieurs) entrepreneur (s), alors que beaucoup d'autres récepteurs n'auront pas traité cette information²⁶.

Si, selon le vieil adage, le "hasard fait bien les choses", il faudrait ajouter "à condition que l'on veuille faire ces choses"²⁷;

B - Le traitement des informations

Les informations obtenues doivent être traitées, c'est-à-dire que les messages "reçus" par le futur entrepreneur doivent être "décodés" pour aboutir à l'élaboration de l'idée de nouvelle entreprise.

Trois phénomènes interviennent dans le traitement des informations : la perception et sa condition, l'attention, et la compréhension.

²⁵ L'Expansion, juin 1978 - pp; 118-123

²⁶ Cet aspect sera étudié dans le programme suivant.

²⁷ Certains créateurs "ont-ils de la chance" ? Selon nous, la chance ne s'applique pas à leur situation. Il faut réserver cette expression "avoir de la chance" au premier sens du terme hasard recouvrant la probabilité mathématique : un joueur peut avoir de la chance dans un jeu de hasard (loterie, pari sur les courses de chevaux...).

L'entrepreneur élabore une idée de nouvelle entreprise parce qu'il a l'intention de devenir entrepreneur et qu'il rencontre, par hasard, une information qu'il utilise.

L'attention est une "allocation sélective d'effort au traitement de l'information d'une partie du champ environnant l'organisme" ²⁸ Deux aspects sont essentiels dans le phénomène de l'attention : la sélectivité et l'intensité. La plus ou moins grande attention manifestée par le créateur potentiel aura une incidence sur la quantité d'informations à traiter. La curiosité, voire l'éclectisme, sont des qualités qui, chez un créateur, peuvent être à l'origine de nombreuses idées. Un des meilleurs exemples d'entrepreneur pouvant manifester une grande attention dans les domaines divers est celui de Sherman Fairchild qui s'intéressa principalement à la photographie, à l'aviation, aux systèmes audiovisuels, à l'électronique, et accessoirement, à la musique, à l'édition..., ces curiosités dans des domaines divers étant à l'origine d'entreprises ²⁹.

La compréhension des informations est évidemment nécessaire pour qu'elles puissent être utilisées dans un processus d'élaboration d'idée de nouvelle entreprise.

La formation scientifique, le niveau de compétence, l'expérience professionnelle permettent par exemple, la création d'entreprises de haute technologie. Nous retrouverons ces aspects dans les relations entre types d'entrepreneurs et types de nouvelles entreprises.

Nous allons d'abord nous intéresser au processus de perception dans le traitement des informations.

Le processus de perception "est conceptualisé comme une séquence de traitements, partant d'une information sensorielle périphérique et aboutissant à la formation d'un percept. Le résultat de ce processus de perception vient d'une synthèse entre l'information sensorielle et certaines "attentes" momentanées ou durables" ³⁰.

Les résultats du processus de perception, dans un même environnement, sont différents selon les individus. Glade note que "dans un environnement donné, (...) jamais les perceptions des opportunités ne seront semblables pour tous les participants" ³¹. Quels sont les facteurs de différenciation ? Pourquoi ce "biais perceptuel" ? ³².

Selon Kapferer, les prédispositions perceptuelles ont deux bases : le contexte immédiat et les caractéristiques stables de la personnalité.

1 - Le contexte immédiat

Le fait de se trouver dans une situation particulière fait "attendre" un certain type d'informations. Ainsi, la volonté de créer développera une perception sélective d'informations utilisée dans l'élaboration de l'idée de nouvelle entreprise. Le fait, pour un salarié, d'être licencié ou de quitter volontairement son entreprise, a une influence sur la perception d'informations relatives à l'entrepreneuriat et utile dans la formation de l'opportunité à exploiter.

²⁸ J.N. KAPFERER op. cit. p. 139

²⁹ "Idea Man Extraordinary" International Management June 1969 - pp. 65/68

³⁰ J.N. KAPFERER op. cit. p. 133

³¹ "Approaches to a Theory of Entrepreneurial Formation" op. cit.

³² Selon l'expression de Howard et Sheth, "The Theory of Buyer Behavior" op. cit.

La perception sélective d'informations intervient également au cours du processus de créativité. Celui-ci se déroule en plusieurs phases :

- une phase de préparation au cours de laquelle, le problème est formulé et étudié.
- une phase de gestation ou d'incubation : l'individu ne pense pas toujours consciemment au problème posé, mais perçoit d'une manière sélective, les informations qui s'y rapportent ou qui peuvent être appliquées à la résolution du problème.
- une phase de découverte de l'idée.
- une phase de vérification de l'idée.

Si le contexte immédiat du créateur potentiel -ou une volonté de créer, ou se trouver sans emploi, ou chercher une solution nouvelle à un problème posé- est une prédisposition perceptuelle très ponctuelle, d'autres facteurs de différenciation interviennent : les caractéristiques relativement permanentes de la personnalité.

2 - Les caractéristiques stables de la personnalité

Les caractéristiques stables de la personnalité regroupent des éléments tels que systèmes de valeurs, traits de caractère, motivations, attitudes, aptitudes, capacités...

Incontestablement, les caractéristiques de la personnalité de l'entrepreneur sont spécifiques, et celles-ci engendrent des prédispositions perceptuelles durables qui influent sur l'interprétation d'une information.

L'histoire de chaque individu (les influences du milieu familial, du groupe social auquel il appartient, de la religion qu'il pratique), son apprentissage, façonnent sa personnalité et donc influencent sa façon de "voir les choses"³³ Dans cette perspective, Boulding a pu noter que "l'échelle de valeurs d'un individu est peut être l'élément le plus important qui déterminera l'effet des messages qu'il recevra"³⁴ Les motivations des individus sont également des facteurs de différenciation perceptuelle. Nous verrons que la motivation dominante à la création est un élément important dans l'établissement d'une typologie des entrepreneurs³⁵.

Deux aspects sont à distinguer, en apparence contradictoire, parmi les caractéristiques de la personnalité du créateur d'entreprise : d'une part, la capacité de déceler et d'anticiper le développement d'une opportunité ; d'autre part, la capacité de perception "véridique" des informations.

a) La capacité de déceler et d'anticiper le développement d'une opportunité.

Cette capacité recouvre des qualités et des attitudes. La curiosité est une qualité que nous avons déjà signalée, comme agissant sur la quantité d'information à traiter par le futur entrepreneur, ce qui favorise la découverte d'une opportunité.

Mais pour transformer un signal banal de son environnement en idée de nouvelle entreprise à succès, le créateur doit faire preuve d'autres qualités et notamment :

³³ Voir chapitre IX

³⁴ "The Image" Ann ARBOR. The University of Michigan Press 1956

³⁵ Section II du présent chapitre.

- d'une faculté d'imagination ³⁶

- d'intuition : 90 % d'un échantillon de créateurs d'entreprise ont déclaré que le "flair" était une composante de toute première importance de leur succès³⁷

A ces qualités, il faut ajouter parmi les attitudes du nouvel entrepreneur, une attitude "positive" à l'égard des choses et des événements.

"...Pour réussir comme entrepreneur, il faut avoir certaines qualités personnelles spécifiques ; la plus importante est une vision optimiste des choses"³⁸.

Cette vision optimiste des choses se manifeste dans la déclaration d'un créateur : "certains voient dans toute opportunité une calamité ; il faut voir des opportunités dans les calamités"³⁹

b) La capacité de perception "véridique" des informations

N'y a-t-il pas contradiction entre une vision optimiste des choses et une perception "véridique" ?

Harry Schrage ⁴⁰définit la "perception véridique" comme étant l'acte de recevoir les individus, les choses ou les situations comme ils sont véritablement, plutôt qu'en leur attribuant des qualités qui sont le produit de sa sensibilité ou de son imagination".

Il n'y a pas contradiction : à partir d'une information "véridique", l'interprétation peut être optimiste ou pessimiste.

Schrage a choisi d'étudier un échantillon de 22 "R & D companies", c'est-à-dire des entreprises basées sur une nouvelle technologie. La capacité de perception véridique est importante pour les nouveaux entrepreneurs, parce que "la création d'une nouvelle entreprise basée sur une nouvelle technologie est une expérience unique".

Les réponses aux questions que se pose le nouvel entrepreneur sont rarement évidentes. Il procède par essais et commet des erreurs ; il fait certaines hypothèses, qui se trouvent, ou non, vérifiées. S'il perçoit "véridiquement" son environnement, ou tout au moins, les éléments les plus pertinents, le nouvel entrepreneur pourra effectuer les corrections adéquates, "sinon aucune chance ne pourra le sauver".

L'échantillon étudié par Schrage était composé d'entreprises n'étant pas âgées de plus de dix ans, et Schrage a défini un certain nombre de domaines dans lesquels l'information de l'entrepreneur devait être véridique.

Schrage conclut que l'exacte perception par l'entrepreneur de la réponse du marché aux produits ou services de sa firme aussi bien que la compréhension du moral de ses employés, sont directement reliées à une rentabilité élevée de l'entreprise.

³⁶ Citée par D. THIERRY et B. MAZODIER "La création d'Entreprises : Réalité et Projet" Institut d'Etude et de Développement pour l'éducation Permanente - La Souche - janvier 1976

³⁷ "Profil sélectif d'entrepreneurs exploitant des entreprises à succès au Québec" Jean ROBIOUX A.G. CLOUTIER - Mai 1973

³⁸ Flavia DEROSI "L'entrepreneur Mexicain" Centre de Développement de l'OCDE - 1971

³⁹ Jacques BOREL

⁴⁰ "The R & D Entrepreneur : Profil of success" HBR Nov-Dec 1965 pp. 56-69

La capacité de perception véridique n'est pas seulement importante pour les entrepreneurs créant des "R & D companies", cette capacité est nécessaire pour assumer la direction efficace de n'importe quelle organisation.

§ 2 - La mise en oeuvre de l'opportunité

... "Le rôle de l'entrepreneur consiste à réformer ou à révolutionner la routine de production en exploitant une invention ou, plus généralement, une possibilité technique inédite (production d'une marchandise nouvelle, ou nouvelle méthode de production d'une marchandise ancienne, ou exploitation d'une nouvelle source de matières premières ou d'un nouveau débouché, ou réorganisation d'une branche industrielle, et ainsi de suite)..."⁴¹

L'entrepreneur n'est pas forcément innovateur, au sens schumpeterien du terme. Mais il est difficile de définir l'innovation. "La difficulté d'une définition procède du caractère continu de la séquence qui va de l'immobilisme absolu à l'innovation absolue"⁴².

Nous remarquons que Schumpeter introduit la généralisation..."et ainsi de suite" dans sa définition, d'une part et qu'il ajoute, d'autre part : "cette fonction (de l'entrepreneur) ne consiste pas essentiellement à inventer un objet ou à créer des conditions exploitées par l'entreprise, mais bien à aboutir à des réalisations".

Ce qui nous semble donc fondamental, ce n'est pas le caractère innovateur de l'entrepreneur (à la limite, tout entrepreneur est innovateur, dans la mesure où il propose une offre nouvelle) mais son caractère réalisateur.

Nous retrouvons d'ailleurs l'entrepreneur au sens ethymologique, "celui qui met en oeuvre".

Deux phases sont à distinguer dans la mise en oeuvre de l'opportunité :

- une phase d'élaboration du projet de nouvelle entreprise.
- une phase de réalisation de ce projet.

a - L'élaboration du projet de nouvelle entreprise

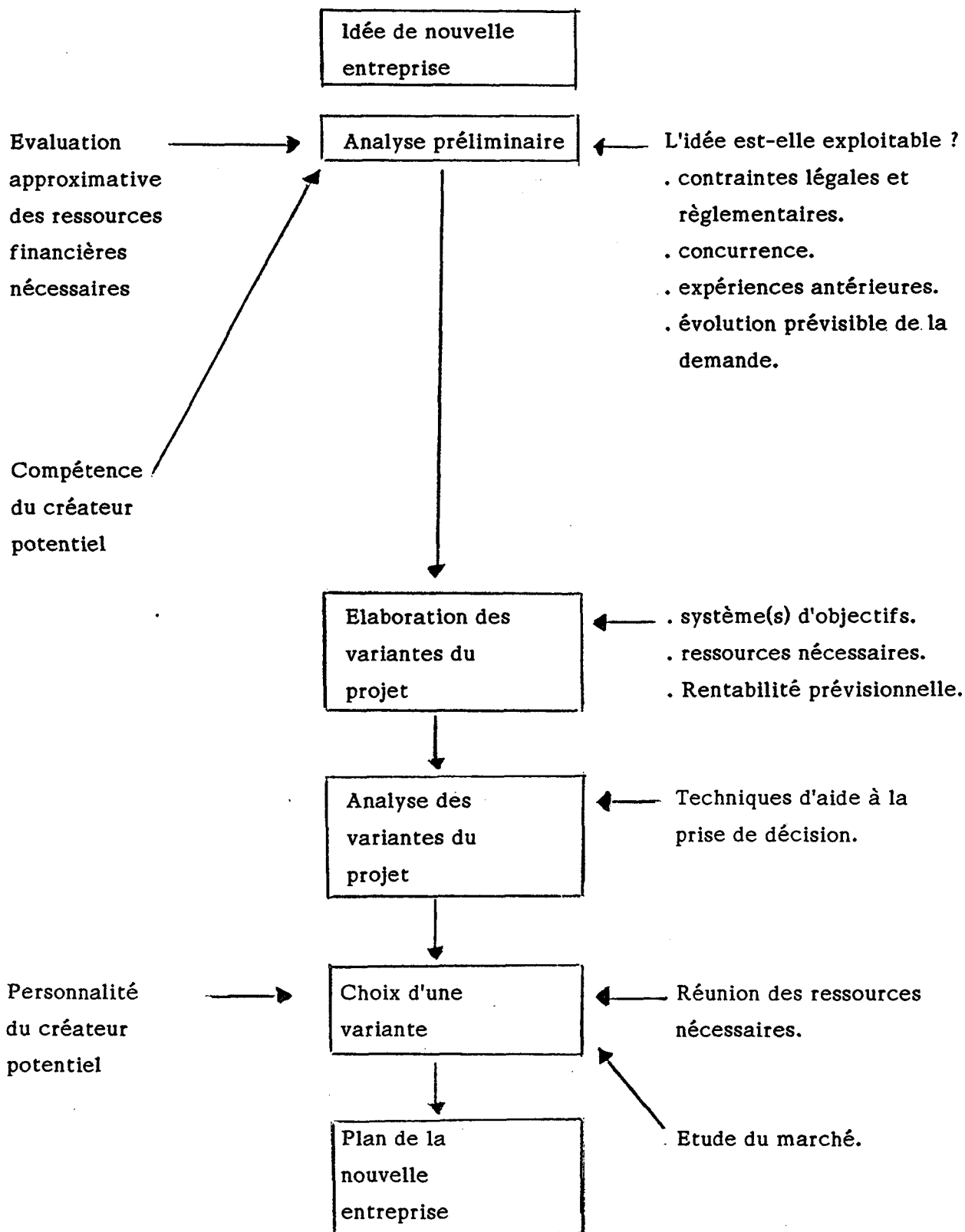
L'élaboration du projet de nouvelle entreprise est un processus composé de phases distinctes, prenant comme point de départ l'idée de nouvelle entreprise, pour aboutir à l'élaboration du plan de la future entreprise.

L'élaboration du projet peut être schématisée de la manière suivante : ⁴³

⁴¹ J. Schumpeter "*Capitalisme, Socialisme et Démocratie*" Payot p. 186

⁴² JP. DEBOURSE "*La Firme créatrice*" op.cit.

⁴³ Voir page suivante.



PHASE 1 : L'analyse préliminaire

L'objet de cette phase est d'analyser sommairement l'idée de nouvelle entreprise, afin de savoir si l'étude de l'idée doit être poursuivie, rejetée ou ajournée.

Le créateur potentiel doit se poser trois grandes questions :

- L'idée est-elle exploitable ?
- Quel est, approximativement, le montant des capitaux à investir ?
- A-t-il les compétences nécessaires pour créer et diriger l'entreprise basée sur l'idée ?

1 - L'idée de nouvelle entreprise est-elle exploitable ?

Il faut rechercher des informations dans les domaines suivants :

- Les contraintes légales et réglementaires.

Y-a-t-il des contraintes légales ou réglementaires qui s'opposent à une création éventuelle ? Dans l'hypothèse où des dispositions interdisent une création, peut-on raisonnablement envisager que ces interdictions soient levées ? Si la réponse à cette question est positive, le créateur pourra poursuivre l'étude de son projet, afin d'être prêt, le moment venu, à fonder la nouvelle entreprise⁴⁴

- La concurrence.

Y-a-t-il des entreprises qui exploitent la même idée ? Comment ? Trois écueils sont à éviter :

- * s'il n'y a pas de concurrence, le créateur ne doit pas obligatoirement se dire "si personne ne l'a fait avant moi, cela ne doit pas être une bonne idée..."⁴⁵
- * s'il y a des entreprises concurrentes, le créateur ne doit pas abandonner son idée pour autant : il y a peut-être des segments de marché qui ne sont pas occupés par la concurrence.
- * il faut éviter d'imiter les entreprises concurrentes d'une manière non réfléchie

- Les expériences antérieures.

Si aucune entreprise n'exploite actuellement son idée, le créateur doit s'efforcer de savoir s'il y a déjà eu des entreprises qui se sont créées sur la même idée, et s'efforcer de connaître les raisons de leur disparition afin d'en tirer les leçons.

- L'évolution prévisible du marché.

Une des finalités de l'entreprise est la pérennité. Il importe que l'évolution prévisible du marché permette d'envisager cette pérennité.

⁴⁴ Les barrières institutionnelles ont été précédemment évoquées (chapitre III)

⁴⁵ Réaction rencontrée chez des créateurs potentiels.

Il s'agit d'avoir un ordre de grandeur des capitaux nécessaires à la création de l'entreprise.

Le créateur est alors à même de comparer le montant de l'investissement requis au montant des capitaux dont il dispose, ou qu'il pense pouvoir obtenir auprès de diverses sources de financement.

S'il y a correspondance entre le montant de l'investissement et le montant des disponibilités, l'étude du projet peut être poursuivie. Sinon, plusieurs solutions peuvent être envisagées : abandon, ajournement, sous-traitance...

L'évaluation approximative des ressources financières nécessaires est importante. Nous avons rencontré de nombreuses personnes nous déclarant avoir la volonté de créer une entreprise et de ne pas l'avoir fait (ou de ne pas le faire) par "manque de capitaux" ; dans la quasi totalité des cas, elles n'avaient absolument pas évalué le montant des capitaux nécessaires.⁴⁶

3 - La compétence du créateur potentiel

Le titulaire d'une idée de nouvelle entreprise n'a pas obligatoirement la compétence requise pour la créer et la diriger. Plusieurs solutions sont alors envisageables :

- L'apprentissage.

Il s'agit d'acquérir les connaissances et l'expérience nécessaires à l'exercice d'une profession. Cet apprentissage n'est pas toujours la solution adéquate, compte tenu des conditions qu'elle exige : accessibilité de la pratique du métier par le créateur potentiel et existence de possibilités d'apprentissage.

- La recherche de collaborateurs qualifiés.

cette solution peut poser plusieurs problèmes :

* il faut trouver à recruter ce ou ces collaborateurs.

* leur(s) salaire(s) peut représenter une charge intolérable pour la nouvelle entreprise.

* si l'idée est facilement exploitable, ce collaborateur acceptera-t-il un statut de salarié ; ne sera-t-il pas tenté d'exploiter l'idée en créant sa propre entreprise ?

- Le recours à des conseils extérieurs.

La difficulté d'application de cette solution réside dans le fait de trouver des conseils dans certains domaines de compétences et éventuellement, dans le coût de leur intervention.

- L'association.

L'association de deux individus ayant des compétences complémentaires peut être une bonne solution. Le créateur recherche alors un partenaire ayant une compétence dans le domaine de

⁴⁶ L'aspect du contrôle de la nouvelle entreprise sera abordé dans la section II de ce chapitre : l'existence de sources de financement dans le chap. XI.

la future entreprise. La réussite d'une association implique le respect de certaines conditions, qui seront abordées plus loin ⁴⁷.

Au terme de cette phase de l'analyse préliminaire, le créateur potentiel peut décider si son idée de nouvelle entreprise peut, ou non, être exploitée.

PHASE II : L'élaboration des variantes du projet.

Cette phase est facultative : elle n'existe que dans la mesure où pour exploiter la même idée de nouvelle entreprise, plusieurs systèmes d'objectifs peuvent être proposés.

La détermination des objectifs de la nouvelle entreprise sera plus ou moins difficile, compte tenu du contexte dans lequel se situe l'idée de nouvelle entreprise. La définition de ces contextes correspond à la transposition de l'utilisation de l'outil mathématique dans la prise de décision ⁴⁸. Les différents contextes sont les suivants :

- Le contexte déterminé.

Dans ce cas, le calcul ne fait intervenir que des facteurs définis ; le décideur possède toutes les informations relatives au calcul, et les valeurs à prendre en compte sont considérées comme certaines. La nouvelle entreprise se situant dans un tel contexte veut être la reproduction de firmes existantes et bénéficie de leur expérience. Certaines entreprises pratiquent la franchise, ont mis au point des méthodes fiables pour évaluer le marché potentiel et définir les objectifs de vente d'un nouveau magasin ⁴⁹.

- Le contexte aléatoire.

Dans ce cas, le calcul fait intervenir des facteurs incertains, mais dont les fluctuations peuvent être prévues... Les techniques utilisées sont le calcul de probabilités et les lois de distribution statistique. Les variables à prendre en compte sont considérées comme aléatoires.

"Lorsque les conséquences d'une décision dépendent d'événements aléatoires dont on connaît les probabilités d'apparition, la source de l'incertitude est le risque dû à la dispersion des valeurs prises par la variable aléatoire, lequel subsiste même si l'on connaît parfaitement la loi de probabilité qui gouverne le phénomène" ⁵⁰.

Pour le créateur potentiel, il s'agit, comme dans le contexte précédent, de bénéficier de l'expérience de firmes existantes, mais en introduisant le risque dans la fixation des objectifs.

- Le contexte incertain.

Dans ce cas, les choix possibles sont subordonnés à la prise en compte de facteurs incertains, comme dans le contexte précédent, mais le décideur ne possède aucune information objective sur leurs fluctuations. Le créateur ne peut bénéficier de l'expérience de firmes existantes, soit parce que l'idée de nouvelle entreprise est originale, soit parce qu'il ne peut obtenir d'informations fiables concernant le marché sur lequel il veut s'introduire.

⁴⁷ Section III de ce chapitre

⁴⁸ CRENER et MONTEIL, "*Principes de Management*" Presses de l'Université du Québec 1971 - pp. 149-150

⁴⁹ Qui est considéré comme une nouvelle entreprise, le franchisé ayant la qualité de commerçant.

⁵⁰ J.J. LAMBLIN "*La décision commerciale face à l'incertain*" Dunod 1965 - P. 161

41. - Le contexte hostile.

Dans ce cas, parmi les éléments à prendre en considération par le décideur, il existe des variables qui sont, partiellement, contrôlées par les firmes existantes, avec lesquelles la nouvelle entreprise veut entrer en concurrence.

la difficulté de fixation des objectifs de la nouvelle entreprise croît dans l'ordre de présentation des contextes et avec la difficulté, l'importance du risque couru par le créateur.

L'établissement de variantes du projet implique également de rechercher les combinaisons possibles au niveau des moyens à mettre en oeuvre correspondant aux différents systèmes d'objectifs envisageables (capacités de production, nombre de personnes employées dans le cas d'activité de prestation de services, surfaces de vente...). Chaque variante doit faire l'objet d'un calcul de rentabilité prévisionnelle, permettant au créateur de définir un seuil de rentabilité pour chaque éventualité.

PHASE III : L'analyse des variantes du projet.

Dans le cas où plusieurs variantes ont été établies, il faut les apprécier avant de procéder au choix de l'une d'entre elles. Le créateur a, à sa disposition, les techniques d'aide à la prise de décision utilisées dans la gestion des entreprises et s'appliquant notamment dans les différents contextes énumérés ci-dessus.

PHASE IV : Le choix d'une variante et l'élaboration du plan de la nouvelle entreprise.

Lorsque des variantes ont été élaborées, il faut choisir parmi celles-ci, celle qui fera l'objet d'un plan.

Trois catégories de critères de choix entrent en ligne de compte :

- La possibilité de réunion des ressources nécessaires et notamment la disponibilité de ressources financières. Le calcul du montant des capitaux à mettre en oeuvre est beaucoup plus précis qu'au cours de la phase d'analyse préliminaire.
- L'étude du marché de la nouvelle entreprise.
- La personnalité du créateur potentiel. Le fait d'être timoré ou audacieux peut expliquer, en dernier recours, le choix d'une variante.

La variante du projet choisie, le plan de la nouvelle entreprise peut être établi, (ses politiques, ses programmes, ses budgets...) lorsqu'une date est envisagée pour la création ⁵¹.

⁵¹ Nous avons été bref sur l'élaboration du projet de nouvelle entreprise : il existe de très nombreux bons "manuels" pour créateurs (le Guide du créateur d'entreprise - Ph. GORRE - Chotard 1975 étant le premier paru) ; d'autre part, des logiciels et systèmes experts peuvent être utilisés dans cette phase d'élaboration de projets (chapitre X)

éléments irrationnels participe à la consolidation d'un certain mythe du créateur qui apparente la création à une sorte d'exploit".

.Le "mythe de l'entrepreneur" est également construit par les non-créateurs qui attribuent le succès des entrepreneurs à des avantages fortuits, tels la chance, un réseau de relations personnelles ou la disponibilité de ressources en capitaux. Ainsi se forge l'idée que la réussite des créateurs est le fait d'hommes d'exception, selon les uns, qui ont bénéficié, selon les autres, de circonstances exceptionnelles.

De multiples raisons interviennent dans la réalisation du projet de création d'entreprises. La complexité de l'interrelation du vécu du créateur, de son passé professionnel, de son insertion dans des formes de sociabilité d'une part, la relative irrationalité et le manque de transparence des motifs d'autre part, donnent à penser que le passage à la création ne se fait pas facilement. Dans chaque cas étudié ⁵⁵, une dominante apparaît, liée au rôle de l'environnement.

Trois modes de déclenchement peuvent être distingués, dans lesquels l'incidence de l'environnement va décroissant :

- le mode traumatique.
- le mode de l'influence.
- le mode de la décision.

a) le mode traumatique

Caractérisé par une rupture subie et non provoquée, il s'agira le plus souvent du licenciement, suivi de l'impossibilité de trouver un emploi. La création d'une entreprise est alors la seule issue face au risque d'exclusion ⁵⁶. L'évènement traumatique peut aussi être relatif à un quasi-licenciement (l'entreprise périclité et le salarié anticipe un licenciement), à un divorce, à un accident... Il y a situation de rupture qui déclenche la réalisation d'un projet de création.

Dans l'étude de l'ANCE ⁵⁷, il apparaît que plus d'une nouvelle entreprise sur quatre est créée par un demandeur d'emploi.

A côté de ces situations, il faut également noter qu'une période de cessation d'activité peut, chez certains, déclencher un processus de création, sans qu'il y ait véritablement un mode traumatique : période de disponibilité correspondant à un moment de maturation sur le plan psychologique : indemnités de licenciements permettant le financement d'une nouvelle entreprise ; participation à des stages de formation pouvant être à l'origine d'une création d'entreprise...

Poussés par d'autres mobiles, ces créateurs doivent être assimilés aux catégories suivantes:

⁵⁵ AROCENA et al op. cit

⁵⁶ Voir chapitre XI -section IV- *Création d'entreprise et régulation sociale*

⁵⁷ *"Les créateurs d'entreprises"* op. cit.

b) Le mode d'influence

Deux catégories de motifs opposés sont à distinguer dans l'influence du milieu professionnel sur la décision de création :

1 - Les motifs positifs

Le futur entrepreneur est satisfait de sa situation dans l'entreprise qui l'emploie mais il est attiré par la création d'entreprise : "J'aime le risque, j'aime être patron. Je suis pressé. Quand on sait que l'on peut commander tout de suite, pourquoi attendre ?" ⁵⁸

Dans l'étude de Cooper déjà citée, sur trente entrepreneurs plus particulièrement étudiés, 17 % étaient satisfaits de leur situation antérieure. Ils l'ont quittée parce qu'ils avaient la volonté de devenir chef d'entreprise.

Dans d'autres études, le pourcentage d'entrepreneurs l'étant devenus poussés par des motifs positifs est plus important. Ainsi, au Japon, S. Watanabe ⁵⁹ a constaté que 48 % des créateurs ont déclaré avoir obéi à la raison suivante : "J'ai enfin pu réaliser mon rêve, diriger ma propre entreprise, après avoir travaillé si longtemps pour autrui". Ces motifs positifs interviennent également dans le mode de décision.

Susbauer ⁶⁰ note que tous les entrepreneurs d'Austin ont eu un premier client garanti lorsqu'ils ont créé une entreprise technologique. Shapero constate que la majorité des compagnies de haute technologie essaimant d'Universités ont leur origine dans un contrat de recherche ⁶¹. Enfin, la rencontre d'un partenaire proposant une association ou un projet sont également des motifs positifs de quitter une entreprise pour créer.

2 - Les motifs négatifs pouvant être classés en deux catégories :

- Le refus de dépendance

Le nouvel entrepreneur a pu manifester son refus de dépendance devant l'impossibilité d'être associé au capital de la firme incubatrice. Bernard Toudie, après avoir passé deux ans à Air France et huit ans à UTA, était devenu directeur d'une petite affaire d'exportations de vivres frais. "En quatre ans, j'ai multiplié le chiffre d'affaires par dix. J'ai voulu prendre la moitié du capital de cette affaire. Les discussions ont duré quinze mois. Sans résultat. Je suis parti, j'ai créé TTA et une autre société, ALIMEX, spécialisée dans l'exportation de vivres frais, au début de 1965" ⁶².

Autre exemple, celui de Pierre Lemonnier, employé dans l'entreprise de son oncle : "il m'a dit que si je remontais la maison à un certain chiffre d'affaires, comme récompense, il me faciliterait l'achat de 20 % du capital... J'ai réussi, j'ai dépassé le chiffre d'affaires prévu. On m'a félicité,

⁵⁸ Bruno PETIT, *l'Expansion* - avril 1972 p. 187

⁵⁹ "L'esprit d'entreprise et les petites affaires industrielles au Japon" - Revue Internationale du travail.

⁶⁰ "The technical entrepreneurship process in Austin, Texas". Technical entrepreneurship : a symposium CVM 1972 op. cit.

⁶¹ "The process of technical company formation in a local area" op. cit.

⁶² *Entreprise* 4 janvier 1974, p. 36-37

mais on ne me parlait toujours pas d'actions. Il ne pouvait pas aliéner le patrimoine de ses enfants" ⁶³. Pierre Lemonier a quitté l'affaire de son oncle pour créer le café LEGAL.

Le créateur potentiel peut également manifester son refus de dépendance sur le plan psychologique et professionnel, vis-à-vis de son employeur, devenu son "protecteur". Celui-ci, selon Jacqueline Laufer ⁶⁴ lui a apporté un double soutien. Sur le plan professionnel, le protecteur a permis au futur entrepreneur de connaître une réussite professionnelle rapide ; sur le plan psychologique, il a incarné le modèle paternel ayant fait défaut à l'entrepreneur dans son enfance. "En filigrane de cette décision (de créer), presque toujours le même raisonnement : la figure d'autorité n'est nullement le soutien nécessaire à la réussite ; bien au contraire, elle ne mérite pas la confiance qu'on lui a accordée" (J.Laufer).

- La frustration

C'est parce qu'ils ressentent un sentiment de frustration dans leur activité professionnelle que certains entrepreneurs ont pris la décision de créer.

Ceci apparaît dans l'étude sur les créateurs d'entreprises industrielles ⁶⁵, pour certaines catégories de créateurs :

	l'ancien agent de maîtrise	Le cadre confirmé	Le jeune technicien ambitieux	Le jeune ingénieur	L'ancien ingénieur	Le jeune commercial	Le dirigeant confirmé
Degré d'insatisfaction de le dernier emploi	Important	Nul	Important	Faible	Moyen	Important	Faible

70 % des créateurs étudiés par Cooper peuvent être classés dans la catégorie des individus "hautement frustrés dans leur emploi antérieur". Cette frustration peut se manifester de différentes façons :

- pour 30 % d'entre-eux, l'extrême frustration était particulièrement évidente puisqu'ils quittèrent leur emploi sans avoir pris de dispositions pour l'avenir. Ils quittèrent généralement leur situation antérieure brutalement, au point culminant de leur frustration. Ce n'est que quelques jours, ou quelques mois plus tard, que l'idée de créer une entreprise est apparue.

- 40 % des créateurs déclarèrent que même s'ils n'étaient pas devenus entrepreneurs, ils auraient quitté leur situation précédente. Les causes majeures de frustration étaient un manque de confiance dans le management, le sentiment que de mauvaises décisions étaient prises, et un avenir considéré comme incertain pour la division ou la société.

Les conclusions de l'étude de Cooper sont à rapprocher de celles de Jacqueline Laufer, qui dans sa typologie, fait apparaître les "origines professionnelles de la motivation" suivantes :

- la "frustration", que ressentent les créateurs, de se voir refuser un pouvoir correspondant à leurs compétences.

- les "créateurs dans les bureaucrates" ressentent un sentiment de limitation de leur créativité, à la fois sur le plan technique et sur le plan de la stratégie de l'entreprise. Diplômés, ils connaissent pour la plupart des succès professionnels remarquables, mais ils étouffent dans le

⁶³ . "Les nouveaux patrons" - Jean BASSAN - Fayard 1969 p. 116-117

⁶⁴ "Comment on devient entrepreneur" - op. cit.

⁶⁵ . BRUYAT et CARNET op. cit

cadre de grandes organisations ; cela les conduit à quitter l'organisation où ils réussissent trop bien, pourrait-on dire, et à créer leur propre entreprise.

c) Le mode de décision

Deux aspects seront étudiés : la décision de devenir entrepreneur et le risque de l'entrepreneur.

1 - la décision de devenir entrepreneur

La décision de devenir entrepreneur peut être considérée, selon Bradford et Osborne ⁶⁶, comme un choix spécifique d'occupation professionnelle se présentant à un individu.

La décision de devenir entrepreneur, selon ces auteurs, implique le choix entre deux flux de revenu. Un individu rationnel a le choix entre accepter (ou continuer) d'occuper un emploi salarié correspondant à un certain revenu annuel ou devenir entrepreneur avec l'anticipation de réaliser un certain profit.

Ceci peut être formalisé de la manière suivante :

$$\sum_{t=0}^T \frac{Y_t}{(1+St)^t} \leq \sum_{t=0}^T \frac{R_t}{(1+Pt)^t} + \frac{x \cdot V_t}{(1+Pt)^T}$$

où T est la période au cours de laquelle l'activité d'entreprise est envisagée.

Y_t le salaire annuel pouvant être obtenu.

R_t le revenu annuel tiré de l'entreprise.

V_t la valeur terminale de l'entreprise.

X la part de la valeur terminale de la firme (0 < x < 1)

S_t le taux auquel est actualisé le salaire annuel.

t le taux auquel est actualisé le revenu annuel tiré de l'entreprise

la connaissance de ces divers éléments et l'application de la formule ci-dessus, doivent permettre à l'entrepreneur potentiel de prendre une décision.

La formalisation de Bradford appelle plusieurs critiques :

- Il s'agit d'un individu rationnel

"Le Manager rationnel" est un peu comme le "Prince vertueux". Ils ne peuvent l'un et l'autre que revêtir l'apparence de la raison ou de la vertu" écrit Michel Fustier ⁶⁷ qui pense également... "qu'il y a peu d'entreprises dont l'origine soit entièrement honnête et parfaitement rationnelle".

⁶⁶ "The Entrepreneurship Decision and Black Economic Development" A.E.R. May 1976 pp. 316-319

⁶⁷ "Imaginer l'entreprise" EME 1970

En effet, dans la décision de devenir entrepreneur interviennent d'une part des facteurs existant dans toute prise de décision et, d'autre part, l'ensemble des influences de l'environnement de l'entrepreneur.

Dans tout mécanisme de décision, les facteurs suivants interviennent :

- les motivations guident, amènent un individu à décider et à agir. Ainsi, l'entrepreneur obéit à certaines motivations ⁶⁸.
- les types de caractères : selon les caractérologues, certains types d'individus sont plus aptes à prendre des décisions que d'autres (les nerveux, les passionnés...). Pour Keynes, le caractère sanguin intervenait dans la propension à investir de l'entrepreneur
- l'obtention et le traitement des informations utiles à la décision
- les inhibitions psychologiques que le décideur doit surmonter (velléité, résistance au changement...).
- Les qualités dont le décideur doit faire preuve (esprit de synthèse, maîtrise de soi...).

Dans la décision de création d'entreprise en plus des facteurs précédemment cités, interviennent toutes les influences de l'environnement ⁶⁹. Ces influences proviennent du milieu familial du créateur, de son milieu professionnel, du groupe social auquel il appartient... La décision de création dépend également des conditions dans lesquelles, celle-ci peut se faire (disponibilité et accessibilité des ressources...) et de circonstances particulières ⁷⁰.

Il apparaît donc que la décision de création est extrêmement complexe et la formalisation proposée par Bradford et Osborne simplifie par trop la réalité.

- Une seconde critique est à adresser à cette formalisation : elle se situe dans un contexte déterminé

Les valeurs des différents paramètres doivent être considérées comme certaines pour que la formule puisse être utilisée. Or, la décision de création comporte un risque.

2 - Le risque de l'entrepreneur

La formalisation de Bradford et Osborne se situe dans un contexte déterminé. Or, la décision de création se situe le plus souvent dans les contextes faisant intervenir le risque et "deux des conditions majeures" influençant la décision de devenir entrepreneur sont, le degré de risque perçu, et les conséquences prévisibles découlant d'un échec de la nouvelle entreprise" ⁷¹.

- Le degré de risque perçu

Pour Michaël Palmer ⁷², la fonction entrepreneuriale implique essentiellement une mesure du risque et une assomption du risque. "L'entrepreneur à succès est l'individu qui peut

⁶⁸ Section II de ce chapitre

⁶⁹ Chapitres IX et X

⁷⁰ tels les modes traumatiques et d'influence

⁷¹ R.M.B. ROCKHAUS "Recycling tue Unsuccessful Technical Entrepreneur" Project I.S.E.E.D. op. cit. pp. 79/84

⁷² "The Application of Psychological Testing to Entrepreneurial Potential" California Management Review - 1971 - Vol 13 n° 3 pp. 32/38

correctement interpréter la situation de risque et déterminer ensuite les politiques qui minimiseront les risques courus pour atteindre un but donné".

Palmer insiste sur le fait que les deux aspects sont indissociables : celui qui pourrait mesurer correctement le risque mais qui serait incapable de le minimiser, ne serait pas défini comme entrepreneur. Palmer ajoute que le risque ne peut être éliminé ; l'entrepreneur à succès, cependant, peut le minimiser.

- Les conséquences d'un échec

Quel risque prend l'entrepreneur dans la création d'une entreprise ? Un échec peut avoir des incidences sur sa situation financière, ses opportunités de carrière, sa situation familiale.

Un échec peut également avoir des conséquences sur le plan psychologique. L'échec de la nouvelle entreprise peut être attribué à des carences de l'entrepreneur, alors que dans d'autres professions l'échec peut souvent être attribué à des facteurs que l'intéressé ne maîtrise pas.

L'échec de la nouvelle entreprise risque d'entraîner la perte de la confiance en soi. "L'individu qui n'a plus confiance en lui perd non seulement ses capacités à fonctionner efficacement dans l'exercice de sa profession, mais perd également sa capacité à conduire efficacement sa vie personnelle" ⁷³.

"Pour agir avec confiance au delà de la zone délimitée par les balises familières et pour surmonter les résistances du milieu, des aptitudes sont nécessaires..." écrivait Schumpeter. Ces aptitudes concernent la mesure des risques (le risque couru par la nouvelle entreprise, et corrélativement, les risques courus par l'entrepreneur) et l'assomption de ces risques (les accepter en les minimisant).

Une certaine façon de minimiser le risque est "l'entrepreneurialité à temps partiel". Certains salariés ne quittant pas leur entreprise, développent parallèlement une autre activité.

C'est l'exemple de Pierre Barret qui avec ses indemnités de licenciement de l'Express, rachète et relance "MOTO JOURNAL", tout en étant Directeur Général d'une autre société.

Motifs insuffisants de quitter l'organisation ? Besoin d'activités différentes ? Recherche d'une sécurité avec l'emploi salarié et d'un risque relatif avec la création d'une entreprise ? Il est difficile de répondre à ces questions. Dans beaucoup de cas, l'entrepreneurialité à temps partiel est un test qui, s'il se révèle positif, entraînera le nouvel entrepreneur à l'être à temps complet.

Il semblerait que dans la majorité des cas (55,6 %) des créateurs sont poussés par un motif positif ⁷⁴. Ils créent parce qu'ils ont une idée de produit, une idée de marché ou le désir d'augmenter leurs revenus. Pour 42 % des créateurs, ce sont des motifs négatifs qui interviennent, tels le licenciement ou l'insatisfaction prolongée dans le travail. Le désir de profiter d'une expérience professionnelle est indiqué par près de 54 % des créateurs. Enfin, les encouragements de l'entourage familial et professionnel, ainsi que la possibilité de bénéficier de primes et de subventions seraient intervenus dans 26 % des cas.

⁷³ . LILES "New Businer Venture and the Entrepreneur" Homewood, Irwin 1974

⁷⁴ Etude ANCE op. cit. "Les créateurs d'entreprises"

§ 3 - La direction de la nouvelle entreprise

Le créateur potentiel est devenu entrepreneur en mettant en oeuvre l'opportunité qu'il avait décelée. Il lui appartient d'assurer la direction de la nouvelle entreprise.

La théorie classique n'avait envisagé que l'aspect coordination des facteurs de production, et le modèle néo-classique de l'entreprise repose essentiellement sur la fonction de production, modèle établi à partir d'hypothèses, notamment celles-ci ⁷⁵ :

- L'entreprise transforme des facteurs de production X,Y,Z,... de prix x,y,z,... en biens ou services A,B,... de prix a,b,... moyennant une fonction de production $f(A,B,... X,Y,Z,...) = O$. L'entreprise choisit A,B,X,Y,Z,... de manière à rendre maximum son revenu :

$$r = aA' + bB' \dots - xX - yY - zZ \dots$$

- Cette fonction de production ne fait intervenir que les quantités mises en oeuvre par l'entreprise et il n'y a pas d'autres contraintes que celles exprimées par la production.

- Les décisions de l'entrepreneur portent sur les prix, les quantités de facteurs mises en oeuvre et les quantités produites. Les décisions visant à maximiser le profit se prennent dans un contexte déterminé.

Dans le cas d'une nouvelle entreprise, "tous les marchés ne sont pas bien établis et clairement définis et/ou, les éléments pertinents de la fonction de production ne sont pas complètement connus" ⁷⁶ et l'entrepreneur doit donc combler des déficiences du marché.

Ceci n'est pas la seule fonction majeure de l'entrepreneur : il doit employer des "inputs qui sont quelque peu vagues dans leur nature mais néanmoins nécessaires à la production et dont l'output est indéterminé" ⁷⁷. Alfred Marshall avait été le premier à distinguer un quatrième facteur de production : esprit d'initiative et capacité pour l'organisation des affaires.

Les inputs nécessaires dans la direction d'une nouvelle entreprise sont les ressources personnelles que l'entrepreneur doit mettre en oeuvre pour bâtir une entreprise viable ⁷⁸. En d'autres termes, ce sont les facteurs que l'entrepreneur doit apporter à l'entreprise, les uns ne pouvant faire l'objet de transactions sur un marché (ceci étant inhérent à leur nature), les autres, étant difficiles à négocier et étant donc très rarement disponibles sur un marché. Ces inputs seront de qualité différente et seront apportés en quantités variables, selon les entrepreneurs.

Les activités spécifiques de l'entrepreneur, inputs importants, sont à classer en trois grandes catégories : ⁷⁹

⁷⁵ J.B. EGGENS "Peut-on parler d'une théorie générale de la Firme" - RFG n° 1 P ; 19

⁷⁶ LEIBENSTEIN "Entrepreneurship and development" op. cit.

⁷⁷ LEIBENSTEIN

⁷⁸ . Les causes d'échec de la nouvelle entreprise seront étudiées dans le chapitre VII

⁷⁹ Voir H. MINTZBER "The manager's job : folklore and fact" HBR - July August 1975 pp. 49

1 - Les activités informationnelles

L'entrepreneur se situe à la convergence de flux de circulation d'informations (internes et externes à l'entreprise). Il joue un rôle d'intercepteur d'informations, celles-ci obtenues, d'une manière active ou passive ⁸⁰. Les informations obtenues sont ensuite réparties par les soins de l'entrepreneur pour pouvoir être utilisées par ses collaborateurs.

L'entrepreneur peut aussi être, parfois, le "porte-parole" de son entreprise au cours d'interventions dans des débats publics, à l'occasion de discours dans des réunions d'organisations professionnelles... Ce rôle de porte-parole, assuré avec succès, participe au développement de la notoriété et d'une image favorable de l'entreprise.

L'exercice satisfaisant des activités informationnelles nécessite de la part de l'entrepreneur une aptitude à communiquer avec efficacité aussi bien en qualité d'émetteur que de récepteur.

2 - Les activités décisionnelles

Que les décisions à prendre soient stratégiques, administratives ou opérationnelles ⁸¹, l'entrepreneur doit maîtriser un processus décisionnel, et de cette aptitude dépendront notamment la qualité des décisions prises, et donc, les performances de la nouvelle entreprise.

3 - Les activités relationnelles

L'entrepreneur établit des relations entre lui même et ses collaborateurs, d'une part, et avec des personnes extérieures à l'entreprise d'autre part.

A l'intérieur de l'entreprise, l'entrepreneur exerce une autorité personnelle, définie comme étant "l'aptitude à contrôler et/ou diriger en raison de l'adéquation de sa personnalité avec le but de l'entreprise et avec les personnalités des membres de l'entreprise ⁸². Ce type d'autorité renforce l'autorité hiérarchique et permet de constituer une équipe acceptant le "leadership" de l'entrepreneur.

Il est indéniable que l'autorité personnelle de l'entrepreneur est un input important dans la vie de la nouvelle entreprise ; elle fera accepter des conditions de travail parfois difficiles, des horaires quelquefois pénibles, des retards dans le versement des salaires, le risque de perdre son emploi en cas d'échec de la nouvelle entreprise, etc.

Dans ses relations avec des personnes situées à l'extérieur de l'entreprise, l'entrepreneur est le représentant de l'entreprise qu'il dirige, et il assure un rôle de liaison avec les (ou certains) clients, les fournisseurs, les banques, les associés, les organismes officiels, etc. La capacité d'établir des contacts fructueux permettra à l'entrepreneur d'obtenir des conditions favorables dans certains contrats, de régler des problèmes, de développer la notoriété de l'entreprise qu'il dirige, de bâtir un système de collecte d'informations "informel, privé, verbal, mais néanmoins effectif" ⁸³.

⁸⁰ Voir § 1 de cette section

⁸¹ J.M. ANSOFF "Stratégie du développement de l'entreprise" op. cit

⁸² TT. PATERSON "Théorie du Management de l'entreprise" Gauthier Villars 1969

⁸³ MINTZBERG op. cit

L'exercice des activités spécifiques fait apparaître des possibilités de différenciation entre les entrepreneurs. Tous n'ont pas la même conscience de ce qu'il faut faire, et donc privilégient certaines activités au détriment d'autres.

D'autre part, les entrepreneurs n'agissent pas de la même façon, n'exercent pas d'une manière identique les activités précédemment décrites (selon les compétences, les formations...).

D'autres éléments de différenciation entre entrepreneurs seront étudiés ⁸⁴, tels la motivation ou la mentalité, qui sont également des inputs que l'entrepreneur doit apporter dans la direction d'une nouvelle entreprise.

Enfin, d'autres facteurs sont à prendre en considération : la confiance en soi, la disposition à prendre des risques, la compétitivité, l'esprit d'initiative, la persévérance et ... la santé physique. Ce sont les caractéristiques "d'entrepreneurs à succès", telles qu'elles apparaissent dans une étude de Homaday et Aboud ⁸⁵.

Aux inputs précédents, il faut ajouter, selon Leibenstein, une capacité "d'input-completing" : il appartient à l'entrepreneur de rassembler la totalité des facteurs nécessaires à la production.

Section II : TYPOLOGIE DES ENTREPRENEURS

Le statut d'entrepreneur correspond à un ensemble de fonctions qui doivent être assumées.

Ces fonctions présentent un caractère général et permanent.

Caractère général, dans la mesure où les fonctions sont assumées dans toute entreprise, quelque soit le type d'entreprise auquel le processus de création aura abouti.

Caractère permanent, dans la mesure où ces fonctions sont assumées quelle que soit l'époque à laquelle se situe l'entreprise.

Les fonctions d'entrepreneur sont assumées de façon différente par les créateurs d'entreprise, et nous avons évoqué les possibilités de différenciation dans les activités spécifiques de l'entrepreneur. Les possibilités de différenciation existent dans les autres fonctions : élaboration de l'idée de nouvelle entreprise et mise en oeuvre de l'opportunité.

Force est de constater que les entreprises nouvelles ont des itinéraires différents, et ceci parce que les entrepreneurs ont des "profils" différents. Une typologie des entrepreneurs ⁸⁶ sera utile pour élaborer ultérieurement ⁸⁷ une typologie des nouvelles entreprises.

Nous nous proposons d'identifier les facteurs qui sont à l'origine d'une différenciation dans la manière d'assumer le statut d'entrepreneur. Au même statut correspondent des rôles différents ⁸⁸.

Le point de départ de la construction de notre typologie sera la dichotomie "Entrepreneur Craftman" - "Entrepreneur Opportunistic" proposée par N.R. Smith.

⁸⁴ Section II de ce chapitre

⁸⁵ . "Characteristics of Successful Entrepreneur" Personnel Psychology n° 2 Summer 1971

⁸⁶ Une typologie étant un "ensemble combinatoire de caractéristiques permettant de décrire une situation" D. Chalvin

⁸⁷ Chapitre VII

⁸⁸ . Comme au théâtre, à un même rôle correspondent des jeux différents.

D'autres facteurs de différenciation, que ceux envisagés par Smith, interviennent : la motivation, la mentalité et l'identification à un rôle d'entrepreneur.

§ 1 - La dichotomie Entrepreneurs "craftsman" - "opportunistic"

Dans son étude sur l'établissement d'une relation entre le type d'entrepreneur et le type d'entreprise qu'il construit (et la croissance de celle-ci), N.R. Smith ⁸⁹ est amené à construire deux types idéaux d'entrepreneurs, correspondant à deux types de nouvelles entreprises.

Un type idéal peut être défini comme étant une représentation simplifiée des caractéristiques d'un ensemble social, et des relations entre ces caractéristiques.

Les types idéaux auxquels aboutit l'étude de Smith sont ceux de "Craftsman"⁹⁰ et d'"opportunistic"⁹¹

Smith s'est principalement intéressé au passé des entrepreneurs (leur milieu familial, leur formation, leur expérience professionnelle) ⁹², aux circonstances de la création, et enfin à leur comportement de chef d'entreprise. Cette étude du comportement s'est faite dans trois domaines : l'organisation interne de l'entreprise, sa gestion, et ses relations avec l'environnement.

A - Les circonstances de la création

Le "Craftsman Entrepreneur" (C.E.) ne forme pas l'idée de créer sa propre entreprise. Un événement intervient comme catalyseur : acheter une entreprise en faillite ou un équipement à bon prix, par exemple. Lorsqu'il quitte l'entreprise qui l'emploie, il ne veut plus dépendre des variations d'opinion de ses supérieurs hiérarchiques, ou il ne se reconnaît plus dans la majorité de ses collègues de travail. Le C.E. veut créer sa propre entreprise pour pouvoir travailler avec des "gens comme lui" qui ont atteint un haut niveau de qualification professionnelle technique et qui ne peuvent plus progresser dans l'entreprise qui les emploie.

"L'opportunistic entrepreneur" (O.E.) a élaboré un plan à long terme pour créer son entreprise. Il a acquis une formation très large, et l'expérience professionnelle la plus large possible. L'O.E. considère la formation et l'expérience comme étant des moyens pour atteindre une fin et non comme une fin en eux-même. L'O.E. a également la volonté d'accumuler des expériences diverses pour augmenter la probabilité de succès de la nouvelle entreprise. Enfin, l'O.E. choisit le moment qui lui semble être opportun pour la création et agit.

B - L'organisation de la nouvelle entreprise

Avec le personnel de son entreprise, le C.E. est "paternaliste". Sa situation est assez ambiguë : il se sent encore travailleur alors qu'en fait, il est devenu chef d'entreprise.

⁸⁹ *"The Entrepreneur and his Firm : The relationship between type of man and type of company"* - School of Business Administration - Michigan State University 1967

⁹⁰ Que nous pourrions traduire par "artisans" mais cette appellation ne rend pas bien compte du type dégagé par Smith

⁹¹ Que nous pourrions traduire par "opportuniste" mais il y aurait un risque de confusion avec la mentalité d'opportuniste du §

3

⁹² Ces influences seront étudiées dans le chapitre IX

Cette ambiguïté n'existe pas chez l'O.E.. Depuis le début de sa carrière professionnelle, celui-ci a adopté le point de vue de la direction et il a toujours regardé ses subordonnés d'une manière "objective, insensible et impersonnelle".

En ce qui concerne les critères de recrutement, le "Craftsman Entrepreneur" recrute sur des critères très particuliers : il doit connaître personnellement le nouvel employé, ou celui-ci doit être au moins connu par les amis du C.E. Il a besoin de cette information pour véritablement faire confiance. D'autre part, le C.E. choisit comme collaborateurs ceux qui lui ressemblent. A l'inverse, l'"Opportunistic Entrepreneur" se sent capable d'évaluer le potentiel des candidats, cela sans avoir besoin de les connaître depuis longtemps ou que ceux-ci soient recommandés.

Le C.E. planifie très peu l'activité de son entreprise, et seule la production est programmée. Il ne délègue ni autorité, ni responsabilité, et il a besoin de connaître tous les détails de l'organisation.

L'O.E., au contraire, veut atteindre très rapidement la taille que lui permettra de se dégager d'activités très routinières, et d'en confier la responsabilité à des collaborateurs compétents. Il a recruté des salariés capables de prendre des responsabilités, alors que le C.E. a recruté des "gens passifs et dépendants".

C - La gestion de la nouvelle entreprise

Le C.E. craint un contrôle extérieur et cela le rend très circonspect à l'égard des sources de financement extérieures. Le financement initial est donc constitué par les économies personnelles, les prêts familiaux, les amis. Lorsqu'il a des associés, le C.E. s'efforce de racheter leurs parts.

L'O.E. craint beaucoup moins un contrôle extérieur de son entreprise. Pour obtenir des capitaux, il recherchera toutes les sources possibles de financement, ne se limitant pas à ses économies personnelles et aux prêts familiaux ou amicaux comme le C.E.. Diversifiant ses sources de financement, l'O.E. pense qu'il n'a pas à craindre une perte de contrôle de son entreprise.

Dans les relations avec la clientèle, le C.E. accorde beaucoup d'importance à ses contacts personnels. Il recherche activement de nouveaux marchés et de nouveaux produits. L'O.E. possède habituellement un "dossier d'idées" qui pourraient venir à maturité prochainement. Il utilise pour obtenir des idées un grand nombre de contacts qu'il a su nouer. Egalement sa solide formation antérieure et ses expériences professionnelles (contrairement au C.E.) lui permettent de déceler des opportunités dans un grand nombre de domaines.

L'aptitude à communiquer est beaucoup plus développée chez l'"opportunistic Entrepreneur" que chez le "Craftsman Entrepreneur". Ce dernier n'aime pas voyager, ne se sent pas à l'aise dans des situations nouvelles. C'est un technicien qui s'exprime peu.

L'O.E., au contraire, voyage beaucoup et recherche à l'occasion de ses déplacements, des informations sur de nouveaux produits et de nouvelles opportunités.

En ce qui concerne l'attitude à l'égard de la concurrence, les différences sont également marquées entre les deux types d'entrepreneurs.

Le C.E. a la volonté de fabriquer des produits de qualité aux prix les plus bas et il considère qu'un bon équipement est un des plus sûrs facteurs de succès. En conséquence, il investit en matériel de production (dans la limite de ses possibilités financières). D'autre part, la qualification et la disponibilité de son personnel, permettent de faire face à des demandes particulières de ses clients. Le C.E. veut développer une image favorable fondée sur le prix, la qualité et le service.

L'O.E., quant à lui, choisit les moyens concurrentiels les plus adaptés à chaque marché. Il peut s'agir des prix ou de la qualité, ou du service, mais également de nouveaux produits mieux adaptés au marché, ou d'actions promotionnelles.

Le C.E. ne souhaite pas que son entreprise connaisse une croissance trop rapide, ou qu'elle devienne trop importante et ceci pour plusieurs raisons :

- Le secteur d'activité dans lequel opère son entreprise est considéré comme un "univers clos" : toute augmentation des ventes de son entreprise se fera au détriment d'autres entreprises du secteur. Le C.E. ne pense pas que les ventes totales du secteur puissent augmenter d'une manière importante à court terme. Le seul moyen pour qu'une entreprise croisse est qu'une autre entreprise cesse son activité.*
- Le C.E. craint une prise de contrôle de son entreprise dans le cas d'une croissance trop rapide.
- L'entreprise est considérée, par le créateur, comme étant une "grande famille" et une croissance trop forte nuirait à ce climat.
- Le C.E. craint une pression fiscale trop forte en cas de croissance et pense que les problèmes posés par une croissance importante seraient plus conséquents que les gains éventuels.
- Une croissance trop forte laisserait moins de temps au C.E. pour s'occuper de la production et, du fait, d'une plus grande place accordée à la gestion de l'entreprise, domaine dans lequel le C.E. ne se sent pas à l'aise. Cette crainte est le résultat du fait qu'il ne se sent pas capable de faire face aux exigences de la gestion d'une entreprise de taille importante, n'ayant pas la compétence nécessaire.

"L'Opportunistic Entrepreneur", à l'inverse du C.E., pense qu'il y a plusieurs directions dans lesquelles la croissance d'une entreprise peut se faire. Les plans de croissance établis par "l'O.E." sont détaillés, et sont le résultat d'une recherche sérieuse.

L'O.E., consciemment et activement veut la croissance ; il n'est pas satisfait par le statu quo. Il a le sentiment de pouvoir dépasser le routine des opérations quotidiennes et de pouvoir construire une organisation qui sera efficace.

D - Les relations avec l'environnement

Le "Crafstman Entrepreneur" est faiblement impliqué dans les relations avec l'environnement : il appartient à peu d'associations et de clubs. Son style de vie s'apparente davantage à celui des travailleurs manuels qu'à celui des chefs d'entreprise de la classe moyenne.

Au contraire, l'O.E. participe à la vie sociale de la communauté à laquelle il appartient : associations, organisations professionnelles, chambre de commerce.

Deux types cohérents d'entrepreneurs se sont dégagés de l'étude de Smith :

- Le "Craftsman Entrepreneur", à la formation limitée à l'expérience professionnelle limitée, ressentant les limites de sa compétence de chef d'entreprise, et très peu orienté vers l'avenir.
- L'"Opportunistic Entrepreneur", à la formation et à l'expérience professionnelle très larges, ayant une grande confiance dans ses capacités de chef d'entreprise, ayant conscience de l'avenir et étant orienté vers le futur.

Cette orientation de Smith peut être affinée. D'autres critères que ceux étudiés ci-dessus entrent en ligne de compte pour définir des types d'entrepreneurs.

§ 2 - Les motivations de l'entrepreneur

Si l'étude des circonstances de la création de l'entreprise a été menée par Smith pour établir les catégories "Craftsman Entrepreneur" - "Opportunistic Entrepreneur", l'étude de la motivation dominante à la création n'a pas été faite.

Or, cette étude est importante, puisque, "entre les déterminations objectives et les actes, il y a la médiation des motivations vécues" ⁹³.

Une motivation est une tension, une rupture du champ psychologique d'un individu, qui l'amène à agir ; le champ psychologique est sa perception de l'environnement et des faits, ses attitudes, ses anticipations... ⁹⁴.

Dans la théorie économique classique, la motivation de l'entrepreneur a été celle de la maximisation du profit. Cette motivation peut devenir un motif conscient, "mais si les normes sociales s'y opposent, ("le profit motive") pourra être sublimé (il devient "recherche de la consécration divine"), ou encore dérivé (recherche du prestige, du pouvoir, grâce à la réussite matérielle qui, outre son effet démonstratif direct, permet une consommation ostentatoire)" ⁹⁵.

Il n'y a donc pas de motivation unique de l'entrepreneur, et les études faites dans ce domaine ⁹⁶ ont fait apparaître trois catégories de motivations :

A . Trois catégories de motivations :

1 - Une motivation de réalisation individuelle

Le besoin de réalisation individuelle, défini par Maslow ⁹⁷ par "ce qu'un homme peut faire, il doit le faire", est précisé par Mac Clelland : c'est le désir de bien faire dans des situations

⁹³ André NICOLAI "*Comportement économique et structures sociales*" cit. p. 150

⁹⁴ André NICOLAI "*La traduction subjective momentanée de la condition humaine*"

⁹⁵ A. NICOLAI

⁹⁶ D.C Mac Clelland "*The Achieving Society*" Van Nostrand 1961 SCHRAGE "The R & D Entrepreneurs' profile of Success" HBR op. cit. - M.H. WAINER & I.M. RUBIN "Motivation of Research and Development Entrepreneurs : Determinants of Company Success". *Journal of Applied Psychology* 1969 vol. 53 n° 3 pp. 178 -184 J. LAUFER "Comment on devient entrepreneur" RFG nov. 1975

⁹⁷ "*Motivation and Personality*" op. cit

compétitives où les résultats de ses propres efforts peuvent être mesurés objectivement. La situation compétitive peut être celle dans laquelle se trouve l'entrepreneur face à un concurrent, ou devant un objectif à atteindre ; dans chaque cas, l'entrepreneur voulant se réaliser, recherche le succès.

Les entrepreneurs ressentant une forte motivation de réalisation présentent généralement les caractéristiques suivantes :

- Ils aiment les situations dans lesquelles ils prennent une responsabilité personnelle pour trouver des solutions aux problèmes ;
- ils tendent à prendre des "risques calculés" ;
- Ils désirent obtenir des résultats concrets leur indiquant si leur action a été bien menée ;
- Ils n'aiment pas le travail routinier et répétitif ;
- ils préfèrent travailler avec des "experts" plutôt qu'avec des amis.

2 - Une motivation de pouvoir

Selon Jean-Claude Ettinger ⁹⁸, le comportement des entrepreneurs peut également être animé par un besoin de pouvoir, se révélant sous trois formes : rejet du pouvoir, aspiration à l'autonomie et poursuite d'un pouvoir plus grand. Il semblerait que les concepts d'autonomie et de pouvoir soient "étroitement imbriqués dans l'esprit des entrepreneurs : certains parlent de pouvoir lorsqu'il s'agit d'indépendance ou d'autonomie". Or, ces deux notions peuvent être dissociées : l'autonomie est un attribut des individus, alors que leur pouvoir ne se conçoit que dans une relation.

Si pour certains entrepreneurs, on peut observer une organisation séquentielle de leurs motivations : rejet du pouvoir, aspiration à l'autonomie et poursuite d'un pouvoir plus grand, on peut observer que pour d'autres, la recherche de l'autonomie, liée à un rejet du pouvoir (ou l'autonomie non recherchée) ne se poursuit pas obligatoirement par la recherche d'un pouvoir plus grand.

Le rejet du pouvoir d'autrui peut être observé chez de nombreux créateurs. Manfred F.R. Kets de Vries note l'existence de nombreux cas où c'est l'incapacité à se soumettre à une autorité et à suivre les règles imposées par une entreprise qui avait poussé des chefs d'entreprises à le devenir : ⁹⁹ "Bon nombre de chefs d'entreprises sont des personnes inadaptées qui ont un besoin de créer leur propre environnement. Témoigner de la déférence qu'un subordonné doit généralement à son supérieur, est souvent une chose au dessus des moyens de ce genre de personnes. Ils se disent à eux mêmes qu'ils ne veulent pas être à la merci des autres".

Une autre raison amenant un cadre à rejeter le pouvoir est la frustration engendrée par son éloignement des centres de décision. "Dans le cadre de la grand entreprise, les rapports avec le pouvoir me semblent difficiles ou tout au moins acceptables à la condition que je puisse négocier avec le pouvoir. Je ne veux pas négocier, comme c'est le cas dans les grandes entreprises, où il existe entre le cadre et le pouvoir toute une série d'échelons intermédiaires"
100.

⁹⁸ "Le profil psychologique du créateur d'entreprise" - Revue Française de Gestion juin-juillet-août 1983 pp. 24-30

⁹⁹ "Les problèmes personnels de l'entrepreneur" Harvard - "Expansion Été 1986 pp. 17-26

¹⁰⁰ Propos d'un entrepreneur rapportés par J.C. Ettinger op. ci

Une volonté d'accroissement de pouvoir peut être discernée chez certains créateurs : "un élément parmi d'autres est certainement mon désir de continuer à progresser dans mon ambition de puissance".

" Il y a aussi un autre élément dans ma motivation : c'est l'élément de possession. Posséder quelque chose comme une entreprise correspond à une volonté de ce que je crois avoir en moi. Je suis assez autoritaire et j'ai bien envie de dominer les éléments, le mouvement et les gens..."¹⁰¹.

Le pouvoir implique, en effet, l'autorité sur d'autres individus, le contrôle des ressources, la possibilité d'influencer des individus (et des faits) à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

J. Laufer ajoute au désir de pouvoir, la recherche d'un statut social. "Le statut se réfère à la position qu'une personne occupe dans la hiérarchie d'une organisation ou d'un système social. Le prestige, d'autre part, se réfère à des capacités personnelles à provoquer le respect et l'admiration d'autres personnes "¹⁰²

La recherche d'un statut social est à rapprocher du besoin d'estime figurant sur la classification de Maslow, estime de soi fondée sur l'estime et le respect d'autrui.

3 - Une motivation d'autonomie

L'aspiration à l'autonomie se manifeste chez de nombreux créateurs, même s'ils sont conscients des limites inévitables de leur liberté d'action. Cette indépendance peut s'accompagner de sacrifices sur le plan financier : "j'autosubventionne ma liberté" déclare un créateur d'entreprise en acceptant que son salaire soit fortement diminué.

Cette motivation d'autonomie est à relier à une motivation d'affiliation qui pousse l'entrepreneur à vouloir établir, maintenir ou restaurer des relations cordiales avec ses collaborateurs. J. Laufer insiste sur le climat de l'entreprise, l'esprit d'équipe auxquels sont attachés des entrepreneurs. "Je crois qu'une tâche n'a pas besoin d'être enrichissante ou créatrice pour devenir gratifiante. Ce qui importe, ce sont les relations entre les hommes et le respect du rythme biologique de chacun. J'ai trouvé ça dans ma nouvelle vie enfin réunifiée avec mon travail. Disons que le travail se dissout dans l'existence quotidienne" ¹⁰³.

B - L'incidence des motivations.

Les motivations influencent la décision de création et elles ont également une incidence sur le comportement des entrepreneurs.

Wainer et Rubin, dans une étude portant sur 51 nouvelles entreprises, ont établi la relation suivante entre motivation et taux de croissance de la nouvelle entreprise :

¹⁰¹ Propos rapportés par J.C. Ettinger op. cit.

¹⁰² R.J. MONSEN, B.O. SAXBERG et R.A. SUTERMEISTER "Les motivations sociologiques de l'entrepreneur dans l'entreprise moderne" - L'entreprise et l'économie du XXe siècle PUF 1968

¹⁰³ G. Barthélémié, créateur d'entreprise - *l'Expansion* - 18 avril-8 mai 1980 p. 135

Motivation	Intensité de la motivation	Taux de croissance moyen (%)
Réalisation	Elevée	73
	Modérée	21
	Faible	36
Pouvoir	Elevée	38
	Modérée	47
	Faible	36
Autonomie	Elevée	33
	Modérée	60
	Faible	67

Si à une forte motivation de réalisation est associée une forte croissance de l'entreprise, cette relation motivation de réalisation - croissance n'est pas linéaire : les entrepreneurs ayant une faible motivation parviennent à obtenir un taux de croissance plus élevé que celui des entrepreneurs ayant une motivation modérée. Il semblerait donc que d'autres motivations ou d'autres facteurs influencent les comportements de ces entrepreneurs.

Waimier et Rubin se sont intéressés aux combinaisons de motivations d'intensité différente et ils sont parvenus aux conclusions suivantes :

- Parmi les entrepreneurs ayant une motivation de réalisation modérée, les plus fortes performances sont le fait de ceux ayant une motivation d'affiliation élevée.
- Les entreprises ayant les performances les plus brillantes sont celles qui sont dirigées par des entrepreneurs ayant une motivation de réalisation élevée et une motivation de pouvoir modérée. Schrage était parvenu à la même conclusion.
- Les entrepreneurs ayant une forte motivation de réalisation accouplée à une forte motivation de pouvoir réussissent moins bien que ceux ayant un niveau modéré de motivation de pouvoir. Une motivation de pouvoir élevée contrebalance l'effet d'une motivation de réalisation élevée.

Quelles tentatives d'explications de ces constatations peut-on avancer ?

Les motivations de pouvoir et d'affiliation impliquent des relations interpersonnelles, alors que la motivation d'accomplissement est beaucoup plus individualiste. La motivation de réalisation est celle des entrepreneurs, alors que la motivation de pouvoir est celle des managers ¹⁰⁴.

L'autorité s'exercera de façon différente selon l'intensité de la motivation de pouvoir de l'entrepreneur : à un niveau faible correspondra un style permissif, à un niveau élevé, un style autoritaire.

¹⁰⁴ Voir D.C. Mac Lelland & D.M. Burnam "Power is the great motivator" HBR March-April 1976 pp. 100-110

Entre ces deux extrêmes, et correspondant à un niveau de motivation de pouvoir modéré, le style démocratique permet d'obtenir de bons résultats dans un groupe.

Les motivations des entrepreneurs influencent les performances des nouvelles entreprises ; d'autres facteurs interviennent sur celles-ci, et notamment les mentalités.

§ 3 - La mentalité de l'entrepreneur

"En première analyse, une mentalité apparaît comme un ensemble de croyances et d'idéologies qui déterminent les comportements et la pensée de chaque individu et se traduisent par un certain nombre de "règles du jeu" caractéristiques qui font qu'un individu, un groupe d'individus ou une entreprise peuvent avoir en commun des traits spécifiques qui ne les font ressembler à aucun autre" ¹⁰⁵.

La mentalité apparaît donc comme étant un facteur de différenciation des entrepreneurs, et sera d'autre part, un facteur explicatif de l'efficacité d'une entreprise, puisque la mentalité est "l'ensemble des solutions originales que chacun préconise et essaie d'appliquer pour résoudre les problèmes concrets qui se posent dans ses relations entre lui et son organisation" ¹⁰⁶.

Deux facteurs, selon D. Chalvin, sont caractéristiques de toutes mentalités managériales : l'engagement et la coopération.

Le dirigeant est engagé vis-à-vis des buts de son entreprise et de ses propres objectifs professionnels. Les manifestations de l'engagement sont, notamment, l'identification à l'entreprise, avec le souci de la changer, de l'améliorer, de contribuer à son succès.

La fonction essentielle de la coopération est de "rendre compatibles les objectifs variés des différents responsables". Ceci implique, notamment, l'existence de bonnes communications dans l'entreprise, le travail en groupe, et surtout un climat de confiance.

Il est donc nécessaire qu'un dirigeant soit engagé pour que l'entreprise réussisse et qu'il soit coopératif avec tous ceux qui peuvent concourir à cette réussite.

D. Chalvin, combinant l'engagement et la coopération, établit dix mentalités de direction (cinq mentalités, et pour chacune d'elles, une mentalité inefficace).

Mentalités	Engagement	Coopération	Efficacité
Organisateur	-	-	+ (efficace)
Bureaucrate			- (inefficace)
Participatif Paternaliste ou Démagogue	-	-	+ -
Entreprenant Technocrate ou Autocrate	+	-	+ -
Réaliste opportuniste	=	=	+ -
Maximaliste Utopiste ou Moderniste	+	+	+ -

¹⁰⁵ D. Chalvin "Autodiagnostic des dirigeants" Ed. Hommes et Techniques 1971 p. 18

¹⁰⁶ . Dominique Chalvin

S'appliquant aux dirigeants de toutes organisations, la classification de D. Chalvin peut être appliquée aux jeunes entreprises.

Il nous faut éliminer les mentalités inefficaces et ceci pour deux raisons :

- Dans le cas du bureaucrate et du paternaliste (ou démagogue), l'accès aux postes de direction s'est fait, la plupart du temps par ancienneté, par coopération ou de façon héréditaire. Cette manière d'accéder au pouvoir n'est pas celle de l'entrepreneur tel que nous l'avons défini.
- Dans les autres cas, les mentalités sont davantage celles de dirigeants de firmes existantes, que d'entrepreneurs dirigeant des entreprises viables : une mentalité inefficace peut être à l'origine de disparitions de nouvelles entreprises.

Parmi les mentalités inefficaces, celle d'organisateur ne semble pas correspondre à une mentalité d'entrepreneur. En effet, ce type de dirigeant "trouve que l'essentiel est que tout soit prévu et organisé, plutôt que de laisser jouer les influences au hasard. Il trouve que l'accès au pouvoir doit être prévu et organisé : l'ancienneté et les diplômes y jouent un rôle, mais aussi l'expérience et les capacités..."

La mentalité de réaliste ne semble pas non plus correspondre à une mentalité d'entrepreneur ¹⁰⁷.

Trois mentalités, parmi celles qui sont efficaces, sont des mentalités d'entrepreneur, chacune correspondant à un type différent d'entrepreneurs.

- Le participatif privilégie la coopération par rapport à l'engagement. Il ne veut pas établir de véritables relations hiérarchiques. Cet type d'entrepreneur veut former avec ses subordonnés une équipe, dans laquelle chacun se sent solidaire des résultats de l'entreprise.

"J'ai toujours eu le sentiment que je n'avais pas véritablement les qualités d'un leader. Je n'ai pas honte de le dire, mais vraiment, ce n'est pas un aspect qui m'intéresse. Je n'aime pas donner d'ordres ou avoir à commander. Je le fais parce que je dois le faire mais quand je me compare à certains chefs d'entreprises qui sont véritablement nés pour ça, je me dis que ce n'est vraiment pas mon fort" ¹⁰⁸.

Cette déclaration d'un entrepreneur illustre bien la mentalité, envisagée sous l'aspect de la coopération, du participatif. En ce qui concerne l'engagement de celui-ci, sa volonté de changer l'entreprise, de l'améliorer, de contribuer à son succès, n'est pas très forte.

- L'entrepreneur, à l'inverse du participatif, privilégie l'engagement. Ce type d'entrepreneur a pris le pouvoir et il l'exerce sans fausse honte, il veut faire passer ses idées et ses conceptions. "Il aime la compétition" et "il aime influencer sur le cours des événements" ¹⁰⁹.

Dans son entreprise, les relations hiérarchiques existent et sont fondées sur la compétence ; chacun de ses subordonnés doit être dirigé pour qu'il obtienne les meilleurs résultats.

¹⁰⁷ Dans la classification de D. Chalvin, nous ne retenons pas les mentalités affectées du signe = ou - pour l'engagement et la coopération, mentalités efficaces, mais ne correspondant pas, à notre sens, à des mentalités d'entrepreneurs.

¹⁰⁸ Cité par J. LAUFER " *Comment on devient entrepreneur* " R.F.G. n) 2 nov. 1975 pp. 11-26.

¹⁰⁹ D. Chalvin

"Je peux vraiment compter sur eux. D'ailleurs, je les ai formés à la dure. Même maintenant, ils arrivent à sept heures du matin et ne partent qu'à huit heures du soir. Quand j'annonce une réunion pour le dimanche matin, personne ne se plaint" ¹¹⁰.

- Le maximaliste recherche à la fois l'engagement et la coopération. "Ils ont obtenu de bons résultats personnels dans les affaires, mais surtout ils ont su en faire obtenir...". "Ils pensent qu'ils doivent d'abord exercer un pouvoir utile : en effet, pour eux, la hiérarchie n'a de raison d'être que si elle fait la preuve de son utilité dans l'organisation" ¹¹¹.

Le maximaliste recherchera donc la croissance de l'entreprise et l'obtention de bons résultats.

"Sur le plan du contrôle interne, ces entrepreneurs considèrent généralement leur pouvoir dans l'entreprise comme fondé principalement sur leur expertise, il est donc normal pour eux de considérer que le pouvoir des autres responsables de l'entreprise est également fonction de leur expertise, c'est-à-dire, de leur contribution au développement de l'entreprise" ¹¹².

§ 4 - L'identification à un rôle d'entrepreneur

Le créateur d'entreprise s'identifie à un rôle d'entrepreneur lorsqu'il se représente son activité d'entrepreneur selon un modèle de conduite qui lui est proposé par son environnement.

Si, du point de vue du créateur, le modèle de conduite suivi est unique (tout au moins au cours d'une période), cela ne veut pas dire qu'il n'y ait qu'un rôle d'entrepreneur qui soit proposé par la société. Le créateur n'a pu avoir accès qu'à un rôle, ou il a choisi entre différents rôles qui lui étaient proposées.

Trois rôles, selon Stanworth et Curran, sont proposés au créateur d'entreprise : ¹¹³

- "L'artisan" : le créateur recherche des satisfactions parmi lesquelles les plus importantes sont l'autonomie dans le travail, la capacité de choisir ses compagnons de travail, la fabrication d'un produit de qualité. La croissance de l'entreprise n'est pas recherchée et le revenu tiré de l'entreprise est secondaire par rapport aux satisfactions ci-dessus.
- "L'entrepreneur classique" : le créateur accorde une grande importance au profit réalisé par l'entreprise. Il n'est pas opposé à une croissance de celle-ci. Néanmoins, lorsque la croissance est rapide, certains entrepreneurs ayant opté pour le rôle d'entrepreneur classique, regrettent de "commencer à se sentir comme des employés dans leur propre firme" ¹¹⁴.
- "Le manager" : le créateur recherche la reconnaissance par ses pairs d'une compétence managériale. Il recherche également la sécurité et veut s'assurer que ses enfants pourront, éventuellement recevoir les fruits de son entreprise. Le manager recherche, également, la croissance de l'entreprise qu'il a créée.

Nous pensons que le rôle d'"entrepreneur classique" peut être scindé en deux rôles différents : celui d'entrepreneur propriétaire, voulant maîtriser la croissance de l'entreprise pour en conserver le contrôle, et celui de chef de petite entreprise, refusant la croissance ¹¹⁵.

¹¹⁰ Cité par J. Laufer

¹¹¹ D. Chalvin

¹¹² J. Laufer

¹¹³ "Growth and the small firm - An alternative view" The journal of management studies May 1976 pp. 95-100

¹¹⁴ Cité par Stanworth et Curran

¹¹⁵ Nous présenterons en conclusion de ce paragraphe ces quatre types d'entrepreneurs

Les rôles ci-avant présentés sont susceptibles d'évolution. Historiquement d'ailleurs, les rôles ont évolué. Nous avons connu par exemple, l'assimilation entre entrepreneur et propriétaire ¹¹⁶.

Comment s'opère cette évolution ? "le changement social ou biotique est amorcé lorsque des idiosyncrasies ou la perception de nouvelles opportunités conduisent un individu à adopter un comportement déviant qui modifie l'environnement physique, ou qui est suffisamment couronné de succès pour provoquer une invitation persistante" ¹¹⁷.

Le prestige de l'individu déviant sera un facteur important dans la facilité et la rapidité avec laquelle d'autres imiteront de nouvelles actions.

Les nouveaux rôles réagissent sur les "contre rôles" ou "rôles réciproques", lorsqu'il y a création de nouvelles conditions dans lesquelles s'exercent les rôles réciproques.

La diffusion de nouveaux rôles exige que ceux-ci répondent aux attentes des autres rôles. Ces attentes ne s'imposent pas toutes avec la même force : ¹¹⁸

- L'attente nécessaire est celle qui est imposée par la loi. Ainsi, l'entrepreneur doit obligatoirement se conformer à un certain nombre d'obligations, sous peine de sanctions (inscription au Registre des Métiers ou constitution d'une S.A.R.L. par exemple).
- Les attentes peuvent être obligatoires. Dans ce cas, elles s'exercent dans un groupe social ; les sanctions ne sont ni aussi rigides, ni aussi complètes que dans la situation d'une attente nécessaire. Un chef d'entreprise doit respecter les us et coutumes de sa profession, doit respecter le code non écrit sous peine de se voir exclu du groupe (lorsque le rapport de force lui est défavorable). L'exemple d'Edouard Leclerc est significatif à cet égard. E. Leclerc avait créé une entreprise de distribution de produits de grande consommation et pratiquait des prix de vente inférieurs à ceux de ses concurrents. Ceux-ci réagirent en menaçant les fournisseurs de ne plus s'approvisionner s'ils continuaient à livrer des marchandises à E. Leclerc. Les fournisseurs ne purent céder à cette menace, du fait notamment, du développement de l'entreprise de E. Leclerc et de la mise en application de la circulaire du 30 mars 1960, dite "circulaire Fontanet" interdisant le refus de vente.
- Les attentes facultatives sont celles qui ne sont pas toujours sanctionnées par le groupe social, lorsqu'elles ne sont pas observées.

H. Mendras observe que "la pression de la société s'exerce beaucoup plus à travers des sanctions positives, que des sanctions négatives". Les sanctions positives interviennent lorsque les attentes facultatives sont bien remplies ; pour l'entrepreneur, il s'agira, par exemple, d'élection à un poste de responsabilité dans une organisation professionnelle ou dans un organisme consulaire.

L'acquisition du rôle d'entrepreneur sera étudiée ultérieurement (chap.VIII - section II).

La notion d'identification à un rôle d'entrepreneur met en lumière l'influence de l'environnement entrepreneurial. Cette influence se manifeste :

¹¹⁶ L.M. JENKS "Approaches to Entrepreneurial Personality" pp. 80-92 Explorations in Enterprise - Harvard University Press 1965

¹¹⁷ T.C. COCHRAN "Role and Sanction in American Entrepreneurial History" in Change and The Entrepreneur - Harvard University Press 1942

¹¹⁸ . Voir H. MENDRAS "Eléments de Sociologie" Armand Colin 1967

- d'une part, dans la proposition de rôles ou modèles de comportement ;
- d'autre part, dans l'acquisition d'un rôle d'entrepreneur, par la diffusion d'informations concernant l'entrepreneuriat, par l'exemplarité de créations d'entreprises, par l'apprentissage d'un rôle au sein d'une firme incubatrice, par un ensemble d'influences s'exerçant sur la personnalité.

§ 5 - Quatre types d'entrepreneurs

Au cours de cette étude, des facteurs de différenciation des entrepreneurs, des points de convergence ont pu être perçus, et en filigrane se dégagent des types d'entrepreneurs.

La typologie proposée est la suivante :

	"Crafstman Entrepreneur"		"Opportunistic Entrepreneur"	
Motivation dominante	Affiliation	Pouvoir	Pouvoir	Réalisation
Mentalité	Participatif	Participatif Entreprenant	Entreprenant	Maximaliste
Identification à un rôle d'entrepreneur type	Artisan	"Entrepreneur classique" Chef de petite entreprise	Entrepreneur Propriétaire	Entrepreneur Manageur

- L'artisan se caractérise par un refus de la croissance de l'entreprise qu'il a créée, par le refus de se "conduire en leader d'hommes" ¹¹⁹ et par la volonté de maintenir son indépendance, sans véritable souci de réussite.
- Le chef de petite entreprise refuse également la croissance de l'entreprise, ne veut pas "s'encombrer de structures formelles trop encombrantes" (...) mais, "leur conception de l'autorité est néanmoins sans partage. Ils apparaissent, en fait, comme autoritaires dans bien des aspects de leur gestion" ¹²⁰. Il semble que leur mentalité soit à la fois celle du participatif (par le travail d'équipe, le climat de l'entreprise) et celle de l'entreprenant (pour l'exercice de l'autorité).
- L'entrepreneur-proprétaire souhaite la croissance de l'entreprise qu'il a créée pour satisfaire une motivation de pouvoir et de statut. Mais les entrepreneurs-proprétaires poursuivent un but de croissance sans que cela mette en péril leur autonomie et ils souhaitent ne pas perdre le contrôle de leur entreprise.

¹¹⁹ J.Lauffer

¹²⁰ J.Lauffer

- L'entrepreneur - manager est partisan de la croissance de son entreprise et toutes les facettes de son rôle d'entrepreneur sont subordonnées à cette volonté de croissance.

Cette typologie, élaborée d'une part à partir des études citées et, d'autre part, des entretiens que nous avons pu mener avec des créateurs d'entreprise, est à relier à une typologie proposée dans une étude menée par l'ANCE ¹²¹.

Pour les auteurs de l'étude, deux catégories de créateurs se dégagent bien distinctement, les "explorateurs" et les "reproducteurs". Les explorateurs ainsi appelés parce que, de par leur origine socio-professionnelle, ils n'ont pas acquis les éléments nécessaires pour se lancer dans la création d'entreprises. Cette catégorie peut elle-même se diviser en deux types :

- Les "mutants" : "ils sont dos au mur. Contraints et forcés, ils quittent le monde des salariés, le plus souvent à la suite d'un licenciement. Ils n'ont donc pas d'autres choix que de "muter", de se transformer ou d'être éliminés. (...) Ils n'ont pour seul et unique atout d'être de bons professionnels. Ce qui les amène à avoir une démarche plus rationnelle dans le choix de leur activité et à créer leur entreprise dans le secteur qu'ils connaissent déjà. (...) Les mutants ne créeront jamais - à de rares exceptions près de très grandes entreprises - Ils emploieront environ six personnes, mais s'ils surmontent les difficultés, s'ils réussissent, plus que tout autre certainement, ils se sentiront "patrons", "chefs d'entreprises".
- Les "individualistes" : "...viennent à la création parce qu'ils sont insatisfaits là où ils sont (...). Possédant un faible niveau de culture et venant d'un milieu salarié, les individualistes ont les mêmes besoins en formation et en parrainage que les mutants, mais il ne leur faut guère se faire d'illusions : ils ne créeront pas beaucoup d'emplois en plus du leur (en moyenne 3) et acquièrent difficilement une mentalité de chef d'entreprise".

Les reproducteurs sont les mieux préparés pour affronter la création d'entreprises, car "il leur suffit de reproduire les modèles qu'ils connaissent déjà par acquis social, culturel et professionnel. Ils dominent donc complètement le processus de la création. D'autant mieux qu'ils savent s'entourer de conseillers financiers et juridiques pour les aider".

Dans cette catégorie de créateurs, une distinction peut être faite entre les "entrepreneurs" et les "multiplicateurs".

Les 4 types de créateurs	% des entreprises créées	% des emplois créés
Mutant	20 %	12 % (6 emplois /entreprise)
Explorateur Individualiste	20 %	6 % (3 emplois/entreprise)
Entrepreneur	45 %	52 % (10 emplois/entreprise)
Reproducteur Multiplicateur	15 %	30 % (20 emplois /entreprise)

¹²¹ "Les créateurs d'entreprises - profils, comportements et conditions de création au cours de la période 1980-1987"

La liaison entre la typologie précédemment proposée et celle ci-dessus peut être établie, notamment avec les éléments relatifs aux critères de différenciation utilisés dans l'étude, et nous pouvons proposer la correspondance suivante :

- Artisan / Individualiste.
- Chef de petite entreprise / Mutant.
- Entrepreneur propriétaire / Entreprenant.
- Entrepreneur manager / Multiplicateur.

Quel est l'intérêt d'une typologie de créateurs d'entreprise ?

Une typologie permettant de mieux connaître l'hétérogénéité de la population de créateurs d'entreprise, peut être utilisée dans une action se voulant plus efficace en faveur de la création d'entreprises.

L'étude de l'ANCE (qui était orientée vers une évaluation des aides) propose une alternative :

- soit on renforce le soutien apporté aux reproducteurs avec l'avantage immédiat d'augmenter le nombre d'emplois créés, mais sans qu'il y ait d'effets à terme significatifs.
- soit on renforce l'aide aux explorateurs et en particulier aux mutants parce que ce sont eux qui en ont le plus besoin. On peut ainsi espérer une mutation du tissu économique.

Les programmes d'actions entrepreneuriales que nous proposerons ¹²² seront centrés sur le "porteur de micro-projet" ("Craftsman Entrepreneur") ou sur l'"Entrepreneur" ("Opportunistic Entrepreneur").

SECTION III : L'EQUIPE D'ENTREPRENEURS

Implicitement, nous avons, dans les deux sections précédentes, considéré l'entrepreneur en tant qu'individu isolé. Le phénomène des équipes d'entrepreneurs est assez répandu pour être étudié : environ 10 % des entreprises créées ont plus d'un dirigeant au moment de leur création ¹²³, et tiers des entreprises nouvelles sont constituées sous forme sociétaire.

Les causes de création en équipe peuvent être classées en deux grandes catégories :

- d'une part, les entrepreneurs apportent des ressources complémentaires ou doivent atteindre un niveau de ressources pour que l'entreprise puisse être créée ;
- d'autre part, certaines associations d'entrepreneurs obéissent à d'autres raisons : choix d'un statut juridique, convivialité...

¹²² Chap. XV

¹²³ Enquête ANCE op. cit

§ 1 - La recherche d'une complémentarité de ressources

Quatre catégories de ressources doivent être mises en oeuvre dans l'entreprise : humaines, financières, matérielles et informationnelles (par exemple une idée de nouvelle entreprise, un brevet...). L'association dans une équipe d'entrepreneurs sera la solution pour pallier le manque (ou l'insuffisance) d'une ou plusieurs ressources. Toutes les possibilités d'associations peuvent être envisagées afin de réunir ces quatre catégories de ressources.

Dans les faits, certaines combinaisons sont plus fréquentes que d'autres : l'association entre chercheur et gestionnaire, la recherche d'une complémentarité de compétences et l'association entre un créateur principal et un partenaire financier.

A - L'association Chercheur - Gestionnaire

Dans la grande majorité des entreprises étudiées par Philippe MUSTAR ¹²⁴, la création de la société est le résultat d'un projet mis au point par une équipe. Dans 24 cas seulement (sur 145), la création est le résultat d'une initiative et d'un travail individuel. Dans près d'un cas sur trois, un des créateurs ou des membres de l'équipe avait déjà créé une entreprise ou été associé à une création.

Dans 67 cas sur 145, les chercheurs ont créé leur entreprise avec une ou plusieurs personnes extérieures au monde de la recherche, industriels ou chefs d'entreprises pour la majorité d'entre-eux, mais également financiers, commerciaux...

Les créateurs chercheurs sont 294 à avoir participé à la création des 145 sociétés ; dans la majorité des cas, ils se sont mis à plusieurs chercheurs pour créer l'entreprise. Dans 95 % des cas, les chercheurs sont actionnaires de leur société ; 42 % d'entre eux n'en sont pas salariés. "Ce dernier chiffre qui cache une grande diversité de situations (mises en délégation, détachement, mise à disposition, congés spéciaux, essaimage), s'explique en partie par le fait que dans de nombreuses équipes, un seul chercheur est salarié de la société, les autres restant dans leur institution d'origine et occupant la fonction de conseiller scientifique" ¹²⁵.

Dans 60 % des sociétés, un des chercheurs créateurs assume la direction de l'entreprise : dans 23 % des entreprises, les chercheurs sont directeurs techniques, directeurs scientifiques ou directeurs de la R & D et dans 17 % des cas, ils ont rang de simples conseillers scientifiques.

Au total, ce sont, dans la majorité des cas, les scientifiques plus que les gestionnaires qui dirigent les entreprises issues de leur association.

C'est le cas par exemple, chez Photonique Industrie, même si l'association s'est faite après le démarrage de la société. En 1983, Jean-Louis Remoult commence à travailler à la mise au point de ses produits (modules de conversion optique-électronique). Pendant deux ans, J.L. Remoult fait tout lui-même : recherche-développement, prospection commerciale, administration. Il se rend compte que cette situation empêchera sa société de véritablement progresser. Il s'associe alors avec son beau-frère qui se charge de la gestion et le chiffre d'affaires de la société passe de 650 000 F à 19 millions en 1987.

L'association entre un scientifique et un gestionnaire permet à chacun d'eux de travailler dans leur domaine de compétence, mais également d'obtenir à partir d'un travail d'équipe, un effet

¹²⁴ . "Annuaire raisonné de la création d'entreprises technologiques par les chercheurs en France" Economica 1988

¹²⁵ P. Mustar op. cit



de synergie positif : les deux associés de Photonique estiment que chaque fois qu'ils sont d'accord sur quelque chose, "ils ont des chances d'avoir raison" ¹²⁶.

B - La recherche d'une complémentarité de compétences

Les compétences qu'il s'agit de rassembler sont beaucoup plus proches dans la recherche de complémentarités que nous allons examiner que dans l'association entre chercheurs et gestionnaires.

Dans une étude sur les jeunes entreprises industrielles ¹²⁷ il apparait que pour 57 % des créations réussies, il y a association effective entre le dirigeant principal et d'autres personnes, appelées créateurs associés.

Les créateurs associés sont les personnes physiques qui ont conçu ensemble le projet d'entreprise, qui ont participé collectivement à sa création par souscription d'une part significative de son capital social et qui y exercent depuis lors leur activité principale.

Nombre de partenaires associés au sein des entreprises	Ensemble de l'échantillon (base : 120 entreprises)
- 1 seul créateur	43 %
- 2 associés	34 %
- 3 associés	10 %
- 4 associés et plus	13 %
	<u>100 %</u>

L'étude du CEPME apporte encore trois autres éléments :

- le rassemblement des énergies s'est effectué sur la base de la complémentarité des compétences.
- les membres de l'équipe se connaissent bien.
- les associés présentent quelques caractéristiques particulières par rapport aux créateurs principaux : d'une part, le niveau hiérarchique atteint dans la précédente entreprise est souvent moins élevé ; d'autre part, les associés sont souvent plus âgés.

Cette recherche de complémentarité de compétences est également observable dans le secteur des services. Nombreuses sont les agences de publicité se créant en rassemblant un créatif, un commercial et un spécialiste de marketing. Autre exemple, celui de Caditel (Distribution à domicile à partir d'une commande par minitel) rassemblant huit partenaires aux profils professionnels très différents.

"L'idée de départ est simple : une PME qui démarre ne peut pas se payer un staff de cadres de haut niveau. Pour nous, pas de problème, ce sera gratuit" ¹²⁸. En effet, les partenaires du projet conservaient un emploi salarié de cadre supérieur, sauf l'un d'entre-eux, démissionnant pour se consacrer à l'entreprise.

¹²⁶ D. Michel "Entreprendre, un sport d'équipe" l'Entreprise n° 24 - juin 1987 pp. 114-120

¹²⁷ "Les jeunes entreprises industrielles : conditions de démarrage et facteurs de réussite" CEPME - Février 1987

¹²⁸ Défis n° 19 pp.8-13

C - L'association créateur principal-partenaire actif et/ou financier

Ce type d'association entre un porteur de projet ayant élaboré une idée de nouvelle entreprise et ne voulant pas créer seul et un partenaire, en général cadre, souhaitant participer à la création d'une entreprise, avec une participation au capital et une activité dans la nouvelle société, semble se développer. Utilisant comme indicateur les propositions de la Bourse Régionale des Opportunités fonctionnant depuis octobre 1984 ¹²⁹, il apparaît que la fréquence de recherche et d'offre de tels partenariats augmente sensiblement.

Ce même type d'association s'avère nécessaire lorsque le porteur du projet a besoin d'un savoir-faire spécifique qu'il ne détient pas. Deux frères, employés de banque, observent un mouvement important en Grande-Bretagne, de défense des bières locales et artisanales. Ils élaborent un projet de micro-brasserie, mais pour le mettre en oeuvre, doivent s'associer avec un jeune brasseur écossais ¹³⁰.

La recherche d'une complémentarité de ressources ne constitue pas la seule raison d'association. D'autres raisons interviennent qui permettent la création de l'entreprise.

§ 2 - Les autres raisons de constitution d'une équipe d'entrepreneurs.

La volonté de travailler en commun, la recherche d'une certaine convivialité, les aspects sociaux et fiscaux, les contraintes de la législation... sont d'autres raisons de constitution d'une équipe d'entrepreneurs.

A - Les aspects sociaux, fiscaux et légaux de la forme sociétaire

L'exploitation d'une entreprise en nom personnel présentant un certain nombre d'inconvénients (responsabilité sur l'ensemble du patrimoine et perte de droits sociaux et fiscaux), certains entrepreneurs optent pour une forme sociétaire. Celle-ci n'entraîne pas automatiquement la constitution d'une équipe d'entrepreneurs : la condition pour qu'il y ait équipe d'entrepreneurs est que les associés participent, à des titres divers, à la vie de la nouvelle entreprise. Si ce n'est pas le cas, il n'y a qu'une société "fictive", pratique que la création d'un statut de société unipersonnelle ne semble pas être parvenu à faire diminuer.

Une autre raison de la constitution d'équipes d'entrepreneurs est l'obligation, dans la mesure où il s'agit d'une reprise d'entreprises par les salariés (R.E.S.), de créer une société holding qui achètera des titres de la société reprise. Nous avons assimilé la reprise d'une entreprise à une création dans la mesure où il s'agit de la reprise d'une entreprise par ses salariés et que parmi les facteurs nécessaires au développement du buy out, "il faut tout d'abord une volonté des cadres dirigeants de devenir propriétaires des entreprises où ils travaillent, et donc que se développe parmi eux un esprit d'entreprise" ¹³¹

B - La constitution d'une équipe, condition de la création de l'entreprise

Certaines entreprises se sont créées sur la rencontre de deux entrepreneurs potentiels : "Si je n'avais pas rencontré (mon associé), je n'aurais jamais fait tout cela. Et je crois aussi que, s'il

¹²⁹ Agence Régionale de Développement - Lille

¹³⁰ Défis n° 37 pp. 8-13

¹³¹ M. Biegala "LMBO : Mode ou Besoin économique ?" Politique Industrielle - Automne 1988 pp. 133 - 144

ne m'avait pas rencontré, il n'aurait pas non plus été le même homme. Nous aurions eu certainement des destinées différentes, l'un et l'autre"¹³².

La volonté de travailler en commun peut également être une raison de création de sociétés coopératives (ouvrières de production ou ouvrières de travailleurs). Les coopératives poursuivent conjointement une triple ambition : "l'ambition de créer des entreprises saines performantes, créatrices d'emploi et dégageant des excédents suffisants pour assurer leur développement ; celle de faire de cette entreprise une oeuvre collective, celle enfin de tendre à ce que l'entreprise coopérative permette l'épanouissement individuel et favorise la promotion collective"¹³³.

On peut penser que sur les 659 créations spontanées de SCOP recensées entre 1978 et 1983, la quasi-totalité correspond à la concrétisation d'une volonté d'association d'hommes et de femmes voulant "gérer eux-mêmes leur production et le contenu de leur travail, (...) tenter de réconcilier leur vie dans le travail"¹³⁴.

Enfin, quelque soit le statut juridique adopté, lorsque des membres d'une entreprise la quittent pour créer une autre entreprise, il est fort probable que la constitution d'une équipe au sein de la firme quittée est déterminante dans la création de la nouvelle société.

C - L'esprit d'entreprise collectif

La recherche d'une certaine convivialité, valeur culturelle en progression¹³⁵, incite à la création d'entreprise en équipe, se manifestant surtout chez les jeunes entrepreneurs. "Pour la "boss generation", la création d'entreprise est déjà un sport collectif : dans un cas sur cinq pour les jeunes diplômés, dans neuf sur dix dans la haute technologie et l'informatique. Les jeunes ont une vision moins patrimoniale, moins personnelle de l'entreprise. Ils sont plus souples que leurs aînés... et puis, ils ne créent plus à 20 ans l'entreprise de leur vie, ne constituent plus de sociétés pour 99 ans, mais les limitent statutairement à quelques années"¹³⁶.

R.B. Reich¹³⁷ oppose une réussite économique traditionaliste d'héros entrepreneurs à celle résultant du talent, de l'énergie et de l'engagement de toute une équipe, par le biais d'un esprit d'entreprise collectif. La compétitivité de l'économie passe par une diffusion de l'esprit d'équipe : "si nous voulons être en bonne place face à nos concurrents dans le monde d'aujourd'hui, nous devons commencer par faire l'éloge de l'esprit d'entreprise collectif, attitude par laquelle l'ensemble des efforts fournis est plus important que la somme des contributions de chaque individu. Nous devons davantage faire honneur à nos équipes de travail et un peu moins aux meneurs d'hommes, aux génies indépendants".

A toute ces raisons de constituer une équipe d'entrepreneurs, il faudrait ajouter la volonté d'assurer la pérennité de l'entreprise, dans la mesure où une succession mal préparée, ou mal assumée, d'un entrepreneur unique peut être une cause de disparition d'une nouvelle entreprise.

¹³² Daniel Filippachi - L'Expansion janvier 1974 p. 139

¹³³ A. Chataignier MF Le Filleul - M. Fabian "Portraits de Scop" Ed Syros 1984 p. 29

¹³⁴ A. Chataignier et Alli op. cit.

¹³⁵ Cet aspect sera développé dans le chapitre suivant.

¹³⁶ D. Michel "Entreprendre, un sport d'équipe" op. cit

¹³⁷ "L'esprit d'initiative ? Non, d'abord l'esprit d'équipe !" Harvard L'Expansion - Printemps 1988 pp. 25 - 33

§ 3 - Les conflits dans une équipe d'entrepreneurs

Le fonctionnement d'un groupe peut générer des conflits entre les membres de ce groupe, faisant courir à la nouvelle entreprise un certain nombre de risques.

Ces conflits sont évitables lorsque des règles sont observées, et même s'ils ne sont pas éliminés, les conséquences en sont très fortement atténuées.

A - Conflits et risques

G. Pons de Vincent et A. Jay débute ensemble dans l'électronique avec la création de Cometa en 1956. En 1968, A. Jay quitte Cometa et crée Jay Electronique. Les deux entreprises connaissent des réussites parallèles ¹³⁸. Marcel et Jean Pizon créent Pizon Bros dans les années cinquante. Un conflit éclate entre les deux frères en 1974 : Jean demeure PDG de Pizon Bros, Marcel crée E.M.P. (Electrique Marcel Pizon) ¹³⁹. Joseph et Emile Véron avaient créé Norev (jouet miniature) en 1946. En 1961, Emile abandonne Norev pour créer Majorette .

Ces exemples et d'autres qui apparaîtront ultérieurement ¹⁴⁰ illustrent les conflits survenant dans les équipes d'entrepreneurs. Quels risques ces conflits font-ils courir à l'entreprise ? Dans la plus extrême des situations, c'est la disparition de l'entreprise. L'étude du CEPME sur les causes de défaillance des entreprises industrielles montre que les dissensions entre les membres de l'équipe dirigeante ont noué un rôle essentiel dans 8.5 % des faillites de jeunes entreprises en 1983-1984 ¹⁴¹.

Mais les conflits survenant dans l'équipe d'entrepreneurs peuvent avoir des effets dommageables qui, s'ils ne sont pas la cause directe de la disparition peuvent y contribuer : stratégie mal définie, remise en cause, ou stratégies propres à chaque associé et cohabitant très difficilement ; inorganisation de l'entreprise, ou organisation "classique" ; décisions fondées sur les manoeuvres des associés, ou leurs marchandages... La liste des dysfonctionnements consécutifs aux conflits pourrait être longue. Dans tous les cas, il y a sous performance et hypothèque de l'avenir. Quelles sont les causes de tels conflits ? Fondamentalement, ils sont le résultat des comportements pré-existants à la constitution de l'équipe. Trois conditions sont à remplir pour éviter de tels conflits :

- d'abord, la volonté de s'associer : certains individus sont en fait profondément individualistes ; d'autres, au contraire, ne peuvent travailler qu'en équipe.
- ensuite, l'association implique "l'affectio societatis", c'est-à-dire, la confiance, la compréhension, la communauté des buts et des objectifs.
- enfin, au delà de l'affectio societatis, il faut que les associés aient la même éthique. "Pons de Vincent et Jay se complétaient, mais fondamentalement, ils n'étaient pas faits pour s'entendre. Ils n'avaient pas la même conception de l'existence, leurs morales étaient profondément différentes" ¹⁴².

Ces conditions étant remplies, la probabilité de conflits se trouve atténuée ; le respect de certaines règles devrait encore réduire d'éventuels conflits.

¹³⁸ Les Informations 25 3 74

¹³⁹ Les Informations 10 6 74

¹⁴⁰ Wozniak et Jobs, cofondateurs d'Apple au chapitre suivant notamment

¹⁴¹ Cette étude sera exploitée dans le chapitre suivant

¹⁴² Les informations 25 3 74

B - Des règles pour tendre à éliminer les conflits

A travers l'analyse des cas de fonctionnement satisfaisant d'équipes d'entrepreneurs, trois grandes catégories de règles apparaissent afin d'éviter les conflits :

- La spécialisation des compétences dans l'entreprise

"L'un des problèmes les plus difficiles que nous ayons eu à résoudre a été de fixer la séparation des fonctions entre nous. Jusqu'à ce que nous travaillions avec une trentaine de personnes, nous avons tout fait tous les deux : la recherche, la production, la vente, la gestion financière, au hasard de notre disponibilité. Mais comme nous nous accrochions tous les deux à la technique, le problème était difficilement soluble. Finalement, nous avons procédé ensemble à l'analyse de nos caractères" ¹⁴³.

La même spécialisation de compétences contribue au succès d'entreprises créées par des frères ¹⁴⁴. Henri Boiron entreprend un long travail de relations avec les pouvoirs publics afin d'introduire l'homéopathie dans la réglementation pharmaceutique, tandis que son frère Jean se consacre à l'amélioration des techniques de fabrications et à la recherche scientifique. Boiron est devenu le leader mondial de l'homéopathie;

Gérard et Patrick Pariente (créateurs de Naf-Naf prêt à porter) se sont répartis la tâche : Gérard, c'est le style, les produits, les relations avec les clients ; Patrick, quant à lui, s'occupe de la finance et de l'administration de leur société. Même répartition des rôles entre les frères Maby (créateurs d'Automaxi) : Jacques se charge du développement de nouveaux produits et Jean-Luc des fonctions administratives.

Dans d'autres cas, c'est la délimitation des compétences des associés qui a permis de surmonter une crise et le développement de la société.

- Le rôle du créateur principal

Dans la quasi-totalité des cas, la direction de la nouvelle entreprise est assumée par le créateur principal. Il est nécessaire d'observer des experts de la création d'entreprise, qu'il y ait un leader dans une équipe. L'égalitarisme intégral, le partage à 50/50 n'est pas recommandé, amenant en cas de conflit, le blocage.

Le fondateur ne parvient pas toujours à conserver le pouvoir dans l'entreprise qu'il a créé : il est alors éliminé de celle-ci ou remplacé par un créateur associé. Bob Metcalfe, fondateur de 3 Com (réseaux informatiques) est devenu directeur du marketing et des ventes, ayant accepté qu'un de ses associés devienne directeur général, après une période de flottement au cours de laquelle, ils se déclaraient tous deux directeur général. Metcalfe pense pouvoir revenir à la direction générale de l'entreprise qu'il a créé : "Les actionnaires me voient comme un créateur de start-ups, un visionnaire. Un visionnaire ne sait rien faire d'autre, on le traite comme un enfant... Je veux secouer cette image et leur montrer mes qualités de direction" ¹⁴⁵.

- Le pacte d'associés

Un peu à l'image des pactes d'actionnaires liant un chef d'entreprise et ses investisseurs ¹⁴⁶ ou d'un pacte de famille dans une entreprise familiale, le pacte d'associés peut préciser les points

¹⁴³ J. Royer et R. Charbonnier, créateurs d'Adret Electronique. Le Management - janvier 1974 p. 70

¹⁴⁴ "Histoires de frères" Terciel n° 31-32 - déc. 87 Janv 88 pp. 44-48

¹⁴⁵ "Le partage du pouvoir" Terciel n° 50 juillet-août 89 pp. 44-48

¹⁴⁶ Chapitre suivant

suivants : rémunération des dirigeants (et définition des avantages en nature), possibilité de sortie des associés minoritaires, entrée de salariés membres des familles des associés dans l'entreprise, etc...

Ces protocoles d'accord permettent d'obtenir un équilibre entre les divers associés. Leur limite peut apparaître en figeant une situation mouvante ou en s'avérant inopérante devant un problème non prévu.

En conclusion, il apparaît que si la constitution d'une équipe peut être considérée comme étant une condition de création, le respect de règles pour prévenir d'éventuels conflits entre les membres de l'équipe est une condition importante de pérennité de la nouvelle entreprise.

Le statut d'entrepreneur correspond à un ensemble de fonctions qui, nous l'avons vu, peuvent-être assumées de façon différente. Cette différenciation est à l'origine d'une typologie d'entrepreneurs. Il s'agit maintenant d'établir la relation entre cette typologie et la typologie de la nouvelle entreprise.

CHAPITRE VII : LA NOUVELLE ENTREPRISE

"La moitié des entreprises créées disparaissent avant qu'elles aient deux ans...". "La croissance d'une entreprise est obligatoire... La croissance est inscrite dans le code génétique de la nouvelle entreprise..."

Ce sont quelques idées reçues -et fausses- relatives aux nouvelles entreprises. Les échecs ne sont pas aussi importants que cela et il importe davantage d'analyser les causes de défaillance et d'énoncer les facteurs de succès (Section I) que de se cantonner à des contacts inexacts.

Les jeunes entreprises ont des politiques de croissance différentes (Section II) et cette différenciation des politiques de croissance permet d'établir une typologie des nouvelles entreprises, correspondant à la typologie d'entrepreneurs déjà étudiée (Section III).

SECTION I : LES FACTEURS DE SUCCES ET D'ECHEC DES NOUVELLES ENTREPRISES

La maîtrise d'un processus de création, le fait qu'il y ait une bonne adéquation entre le créateur et son projet, et une cohérence satisfaisante entre ce projet et l'environnement, sont des conditions favorables au succès de la nouvelle entreprise.

Néanmoins, la nouvelle entreprise est soumise à des aléas spécifiques et court un risque d'échec relativement élevé au cours de ses premières années d'existence.

Trois questions peuvent se poser :

- Quelle est la durée de la période au cours de laquelle la nouvelle entreprise est très vulnérable ?
- Quelles sont les causes de défaillance des nouvelles entreprises ?
- Quels sont les facteurs de réussite des nouvelles entreprises ?

Il est difficile de fixer une période à l'issue de laquelle la jeune entreprise aurait une probabilité de viabilité comparable à celle des entreprises plus anciennes.

Les deux premières années d'existence sont souvent présentées comme étant les plus cruciales. Dans une étude à partir d'un échantillon limité et spécifique ¹, sur 81 entreprises étudiées, 40 avaient disparu avant deux ans d'existence ; sur les 41 entreprises survivantes, 12 étaient classées parmi les "survivantes marginales" (deux sur les douze ont d'ailleurs disparu peu après leur second anniversaire). Les dix autres "survivantes marginales" ne survivaient que parce que l'entreprise n'était pas la seule source de revenus de la famille.

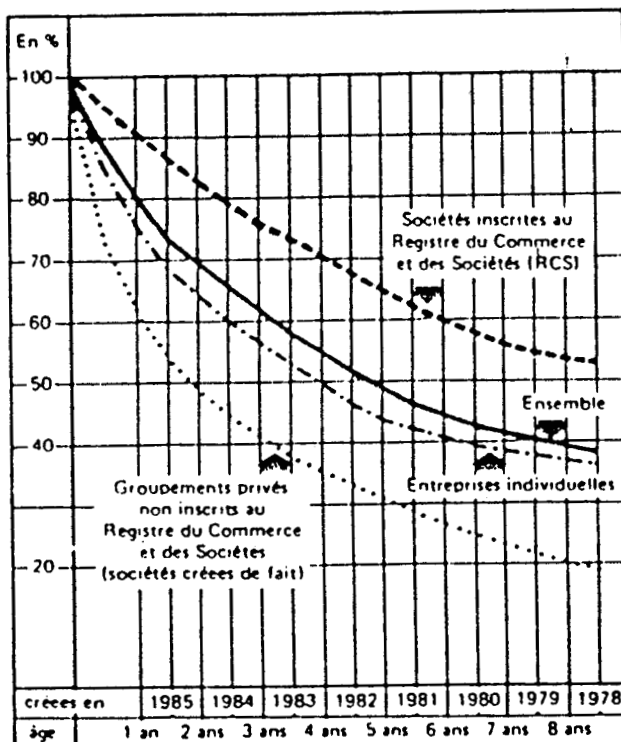
"Attention au cap des trois ans : il fait une victime sur trois" ² peut on observer à partir d'un échantillon de dossiers traités par un organisme bancaire.

Pour l'INSEE, environ 20 % des entreprises n'atteignent pas leur premier anniversaire, 30 % le second, 50 % des entreprises cessent leur activité avant d'avoir cinq ans, le risque s'atténuant nettement par la suite.

La mortalité est plus élevée pour les entreprises individuelles que pour les sociétés :

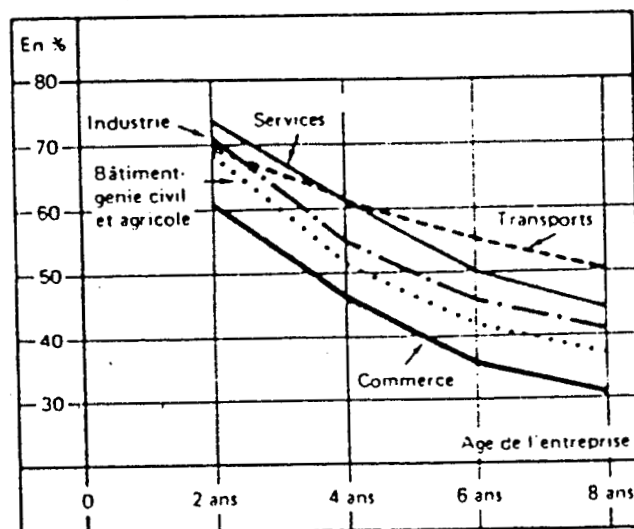
¹ V.B. Mayer et S. Goldstein "The first two years : problems of small firm growth and survival" - Small Business Administration 1961- échantillon constitué de commerces de détail et de prestataire des services

² P. Mcrlant "Créer c'est bien, durer c'est mieux" - L'Entreprise n° 13- juin 1986



La mortalité est également plus élevée pour les entreprises du commerce : ³

(Entreprises survivantes, selon l'âge de l'entreprise et l'activité)



³ Jean -marie Callies " *Création et cessation d'activité : une entreprise sur deux disparaît avant cinq ans* " Economie et statistique - novembre 1988

Ces observations font apparaître une différenciation des taux de mortalité des entreprises nouvelles, selon le statut et le secteur d'activité, conséquences de choix qui seront examinées avec l'étude de la croissance de la nouvelle entreprise et l'élaboration d'une typologie des nouvelles entreprises.

Le fait qu'un tiers des disparitions survienne alors que les entreprises ont moins de trois ans peut signifier que "la firme nouvellement créée est, par essence, une unité marginale, très vulnérable" ⁴. Dans le modèle de Marco et Rainelli, "le taux de création des entreprises, décalé de trois années, est la meilleure variable explicative des défaillances. Etant donnée la spécification sectorielle du modèle, cela implique que, quelle que soit l'activité, il existe un risque de faillite caractéristique des firmes nouvelles, indépendant de l'activité que les entrepreneurs sous-estiment systématiquement".

Si l'on peut constater l'existence de créations non viables, il est important de dépasser ce stade du constat et d'analyser les causes de défaillance.

§ 1 - Les causes de défaillance des nouvelles entreprises

Lorsqu'un créateur échoue, l'explication est toujours financière. L'explication est valable (notamment avec les problèmes du crédit inter-entreprise) mais insuffisante : il ne faut pas confondre le mal et son symptôme. Quelles sont donc les véritables raisons de la défaillance des nouvelles entreprises ? ⁵

Deux approches sont possibles :

- Analyser le processus de démarrage d'entreprises et déceler les désajustements les plus importants et les plus fréquents entre le dossier prévisionnel et les réalisations effectives. G. Massacrier et G. Rigaud ont étudié les écarts prévision-réalisation pour une quarantaine d'entreprises industrielles naissantes ⁶.
- Analyser des cas d'entreprises ayant effectivement connu une défaillance et conclure de cette analyse une fréquence d'apparition de causes de défaillance.

Les deux approches aboutissent à une certaine similitude dans les difficultés qui peuvent amener la nouvelle entreprise à la défaillance.

A - Présentation sommaire des études d'entreprises défaillantes

Dans une étude sur "l'origine des difficultés des entreprises françaises tombées en règlement judiciaire" ⁷, les causes de défaillance ont été classées par ordre croissant de prévisibilité :

- causes purement accidentelles (décès ou maladie du dirigeant de l'entreprise ; manoeuvre malhonnêtes ou déloyales dont est victime l'entreprise ; sinistres ; etc.).

⁴ L. Marco - M. Rainelli "La disparition de firmes industrielles en France : un modèle économétrique" - Revue d'Economie Industrielle n° 36 - 2e trimestre 1986 pp. 1-13

⁵ Par défaillance, nous entendons les défaillances "non juridiques" (disparition d'entreprises par cessation d'activité, fusion ou absorption) et les défaillances "juridiques" (Règlements judiciaires, liquidations)

⁶ "Le démarrage d'activités nouvelles : aléas et processus" RFG Mars-Avril 1984 pp. 5-18

⁷ Bulletin de la C.N.M.E. n° 73 - 4e trimestre 1976

- modifications de l'environnement de l'entreprise difficilement prévisibles à son niveau (mauvaise conjoncture sectorielle par exemple).
- contraintes préexistant dans l'environnement de l'entreprise mais qui ne sont perçues qu'à l'occasion d'un problème particulier (fluctuation monétaires...).
- problèmes de gestion, regroupés en deux catégories : ceux concourant à rendre l'exploitation non rentable et ceux se posant au niveau de la trésorerie.

D'autres études se sont davantage attachées à la petite entreprise ⁸ ou plus spécialement à la nouvelle entreprise, ou encore à une comparaison entre fréquence d'apparition de risques en fonction de l'âge de l'entreprise.

Les dix premières causes principales de défaillance de jeunes entreprises industrielles (soixante dix dossiers étudiés) sont les suivantes : ⁹

CAUSES	FREQUENCE (en pourcentage)
1 - Charges fixes trop importantes (frais de personnel et/ou frais généraux)	14
2 - Investissements trop importants (autre que l'investissement initial)	10
3 - Méconnaissance des prix de revient	10
4 - Investissement initial trop important	7
5 - Insuffisance du capital social	4
6 - Retard ou défaut de paiement des clients	4
7 - Suppression brutale des concours bancaires	4
8 - Malfaçon de fournisseurs ou de sous-traitants	4
9 - Constitution de stocks trop importants	3
10 - Forte baisse du chiffre d'affaires due à la conjoncture (1)	3

Source : C.N.M.E. (1977)

(1) Les autres causes ont des fréquences non significatives, toujours inférieures à 2 p. 100

Sur 66 échecs de jeunes entreprises analysés par la Fondation des Banques Populaires en faveur de la création d'entreprises ¹⁰, les fréquences d'implications des fonctions clés de l'entreprise dans les défaillances constatées sont les suivantes :

⁸ notamment "Success an failure in small manufacturing" A.M. Woodruff - T.G. Alexander University of Pittsburgh - Press 1958

⁹ "Causes d'échecs et conditions de succès de la création d'entreprises industrielles" - Bulletin de la C.N.M.E. n° 76 -3e trimestre- 1977

¹⁰ "Entreprendre et réussir" 1986

70 % COMMERCIAL

- Marché trop étroit • Ventes à perte
- Ventes à clients insolvables
- Gamme de produits insuffisante pour supporter les frais de commercialisation
- Clientèle insuffisamment divisée et trop restreinte
- Longs délais de décisions de certaines clientèles : hôpitaux, municipalités...

29 % FABRICATION

- Erreurs dans les choix de matériels et équipements
- Production d'un niveau de qualité insuffisant
- Retard dans le lancement de la production

40 % GESTION

- Investissements trop lourds ou prématurés
- Personnel en sur-effectif
- Sous-évaluation des prévisions de besoins financiers
- Stratégie incohérente
- Sous-estimation du prix de revient

23 % RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

- Obstacles techniques insurmontables pour la mise au point du produit
- Mauvaise conception du produit par rapport aux attentes du marché
- Coût et délai de la mise au point très supérieurs aux prévisions

12 % RELATIONS AVEC LES ASSOCIÉS

- Mésentente entre associés
- Malhonnêteté d'un partenaire interne ou externe

Enfin, le CEPME ¹¹ a observé les principaux risques pour quatre générations d'entreprises :

Nature ou origine du risque	Fréquence d'apparition en fonction de l'âge de l'entreprise			
	Moins de 5 ans	5 à 9 ans	10 à 24 ans	15 ans et plus
Marché (s) de l'entreprise	25.5 %	27.4 %	39.6 %	34.8 %
Fragilité de la structure financière	21.2 %	13.0 %	9.5 %	5.3 %
Système de gestion défectueux	16.9 %	25.6 %	12.4 %	18.1 %
Carences du dirigeant	12.8 %	4.3 %	5.5 %	2.1 %
Dissensions au niveau l'équipe dirigeante	8.5 %	5.8 %	6.8 %	7.4 %
Produits de l'entreprise	4.2 %	1.4 %	1.4 %	4.3 %
Faible degré de diversification de l'activité	2.1 %	20.3 %	16.4 %	23.2 %
Vacance brutale du pouvoir	2.1 %	-	2.7 %	3.2 %
Problèmes de succession	-	-	4.1 %	3.2 %
Manque de flexibilité de certains postes de dépenses	-	4.3 %	-	7.4 %

(1) Les pourcentages mentionnés donnent la proportion d'entreprises, classées en sous-populations selon leur âge, pour lesquelles chaque risque est apparu comme cause première du dépôt de bilan. Plusieurs types de risques ont pu se conjuguer.

Les jeunes entreprises de moins de 5 ans, représentent 16,5 % du flux annuel du dépôt de bilan.

Trois observations majeures peuvent être faites à partir de ce tableau :

- la fragilité de la structure financière constitue un risque plus spécifique aux jeunes entreprises.

¹¹ "Les causes de défaillance des entreprises industrielles" juin 1986

- les carences du dirigeant constituent également un risque plus particulier aux jeunes entreprises.
- les risques relatifs au marché de l'entreprise et au degré de diversification de l'activité affectent relativement moins les entreprises les plus jeunes. Deux hypothèses sont avancées par les auteurs de l'étude :

- * l'inévitable montée en puissance de l'activité durant la phase de création. Le démarrage tend à masquer les problèmes liés au vieillissement du marché sur lequel opère la nouvelle entreprise.
- * "les risques de perte de clients importants sont limités dans la mesure où les liens commerciaux qu'elle entretient n'ont pas eu à subir l'épreuve du temps".

B - La défaillance des jeunes entreprises, conséquence d'une trop grande fragilité, à la fois interne et externe

Les facteurs de risque propres aux jeunes entreprises apparaissent comme étant essentiellement liés à la qualité du management, à leur fragilité financière et à leur manque d'initiative stratégique pour déserrer les contraintes qui les vulnérabilisent ¹²

a) L'insuffisance du management

Les niveaux de formation et d'expérience des chefs d'entreprises défaillantes et non défaillantes apparaissent très différents :

COMPARAISON DES NIVEAUX DE FORMATION DES DIRIGEANTS		
DE JEUNES ENTREPRISES	SURVIVANTES ET	DEFAILLANTES
niveau de formation de base dirigeant -créateur	Jeunes entreprises qui ont survécu (Jeunes entreprises défaillantes
Autodidacte	21 %	50 %
Baccalauréat	18 %	33 %
Etudes secondaires et techniques	22 %	-
Etudes supérieures (2)	39 %	17 %

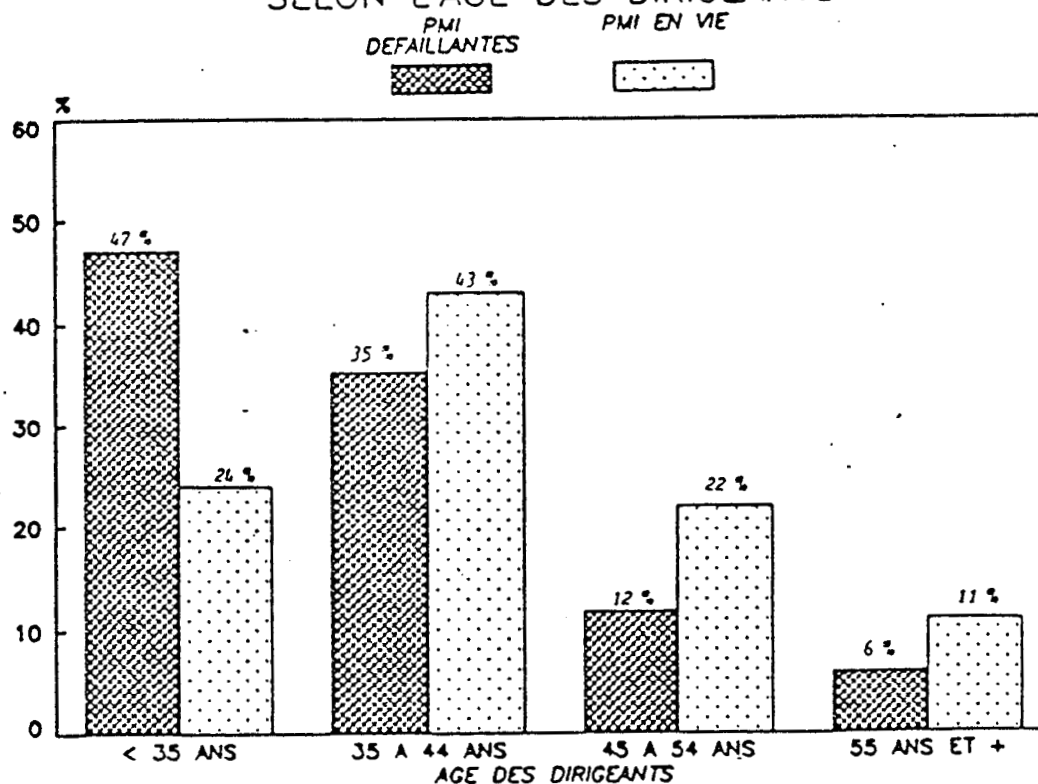
(1) Source : Etude CEPME sur les jeunes entreprises industrielles - Avril 1986

(2) Enseignement long ou court

Les créateurs qui réussissent ont exercé une activité professionnelle pendant une durée moyenne de 15 ans et ont, pour la moitié d'entre-eux, atteint dans leur entreprise des fonctions élevées (ex-dirigeant ou cadre supérieur). A l'inverse, l'expérience des chefs d'entreprises défaillantes semble être, compte tenu de leur âge, plus limitée.

¹² . "Les causes de défaillance des entreprises industrielles" op. cit

DISTRIBUTION DES JEUNES PMI (< 5 ANS) SELON L'AGE DES DIRIGEANTS



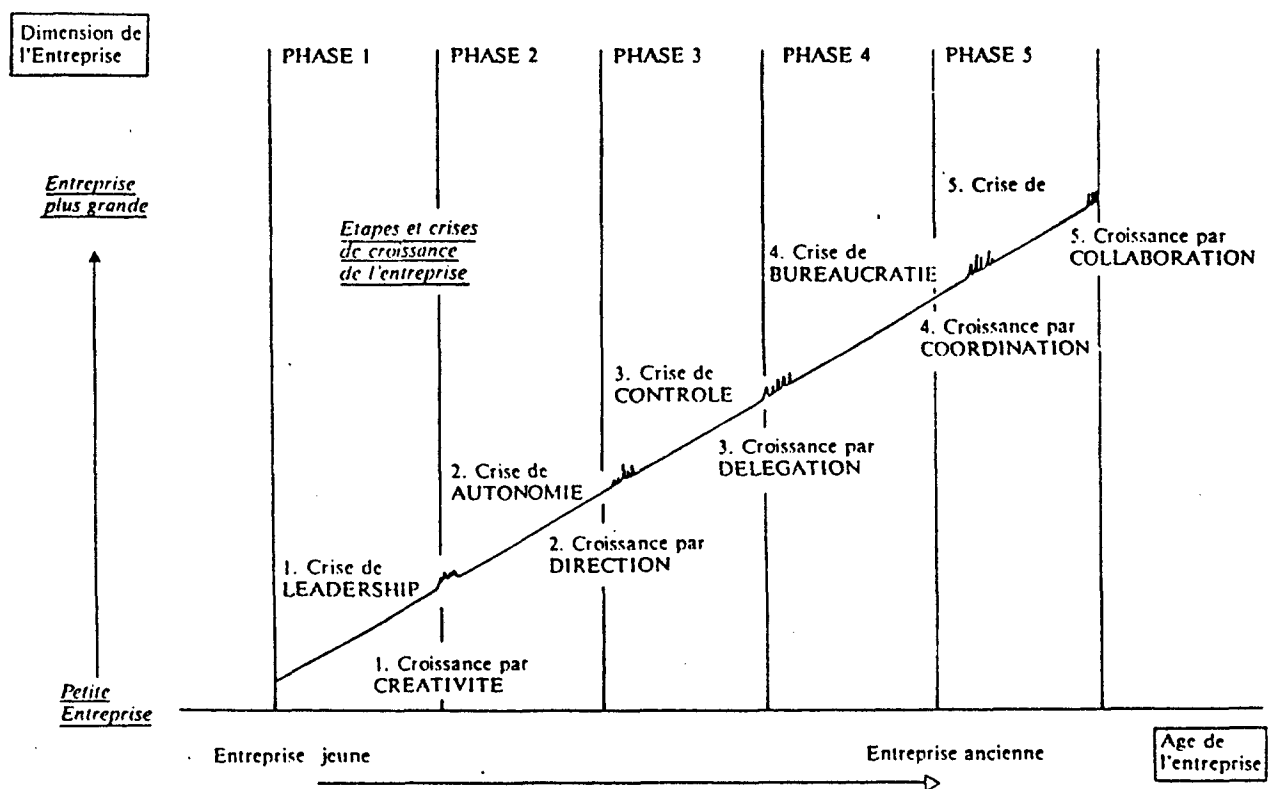
Nota : Les tranches retenues tiennent compte de l'âge du dirigeant à des périodes identiques de la vie de l'entreprise, soit avant son cinquième anniversaire.

L'insuffisance du management, en relation avec un manque relatif de formation et d'expérience, se manifestera dans deux domaines : d'une part, risqueront d'apparaître des problèmes d'organisation ; d'autre part, des erreurs du nouvel entrepreneur pourront avoir des répercussions tout à fait dommageables.

1 - Les problèmes d'organisation

Dans la mesure où l'entreprise grandit, des crises surgiront dans l'organisation, crises qu'il faudra impérativement surmonter.

La succession de ces crises, dans une entreprise croissant et vieillissant a été schématisée par L. Greiner ¹³.



La crise de leader ship se manifeste lorsque le créateur, presque entièrement préoccupé par l'activité productive et commerciale de son entreprise, dispose de peu de temps pour animer la petite équipe de ses premiers collaborateurs. Le nouvel entrepreneur ne sera pas toujours celui qui organise le travail et contrôle les résultats, d'où un risque d'apparition de difficultés, qu'il ne pourra vaincre qu'en faisant preuve d'autorité, en s'imposant comme un leader auprès de ses collaborateurs.

La crise d'autonomie survient lorsque le personnel de la nouvelle entreprise souhaite des responsabilités mieux définies, une autonomie plus grande permettant à chacun de faire la preuve de sa compétence. Ceci pose le problème de la délégation. L'entrepreneur prend toutes les décisions importantes et il ne tient pas toujours à les confier à ses collaborateurs qu'il n'a pas eu toujours le temps, ni d'apprécier, ni de former.

¹³ Cité par Horovitz et Xardel "Diriger une entreprise moyenne" -Les Editions d'Organisation 1977

La crise de contrôle apparaît lorsque l'entrepreneur, contraint de déléguer les décisions opérationnelles, perd le suivi des opérations et l'admet difficilement. "Ne plus être au courant de tout" n'est pas toujours acceptable pour l'entrepreneur qui a créé et développé l'organisation. D'autre part, la délégation nécessite d'avoir confiance dans ses collaborateurs et l'entrepreneur ayant une grande confiance en lui, ne peut dans certains cas accorder sa confiance à ses subordonnés.

La volonté de tout contrôler a des conséquences néfastes :

- il est difficile pour l'entrepreneur d'exercer un contrôle efficace s'il veut être complet ;
- le climat de l'entreprise est mauvais ;
- l'entrepreneur, absorbé par les opérations quotidiennes de l'entreprise, n'a pas le temps de se consacrer aux décisions stratégiques.

La crise de bureaucratie intervient lorsque des procédures rigides, des méthodes imposées, créent, dans l'organisation tension et crises. Lorsque survient ce type de crise, on peut penser qu'il ne s'agit plus d'une jeune entreprise.

2 - Les erreurs de gestion

Les erreurs de gestion du nouvel entrepreneur peuvent être classées en deux catégories :

- Les erreurs qui concourent à rendre l'exploitation non rentable:
 - * la constitution de stocks trop importants, compte tenu du chiffre d'affaires de la nouvelle entreprise.
 - * la mauvaise tenue de la comptabilité ou l'absence de véritable comptabilité analytique qui engendre une ignorance des prix de revient.
 - * la réalisation par l'entreprise d'investissements trop importants compte tenu de ses ressources propres
 - * l'importance des charges fixes que le nouvel entrepreneur peut vouloir affecter à la nouvelle entreprise (loyers, frais de personnel trop élevés, par exemple). Ces charges fixes ne sont pas nécessairement supportées au cours de la première phase d'existence. Elles peuvent être décidées avec le succès de la jeune entreprise et naître d'un certain irréalisme.
- Les erreurs qui entraînent des difficultés de trésorerie : le jeune entrepreneur peut commettre des erreurs :
 - * en accordant des délais de paiement trop longs à ses clients ;
 - * en ne surveillant pas d'une manière suffisamment rigoureuse les comptes clients, ceux-ci profitant de cette négligence ;
 - * en n'étant pas suffisamment vigilant en ce qui concerne la solvabilité de ses clients. Une défaillance d'un ou plusieurs clients peut entraîner la disparition de l'entreprise.

Ces erreurs entraînant de problèmes de trésorerie sont imputables partiellement au fait que le jeune entrepreneur se préoccupe prioritairement des problèmes de fabrication et de ventes, sans se soucier du suivi des ventes.

b) la fragilité financière

Dans de nombreux cas, les ressources financières des entreprises naissantes sont limitées et "il semble que ces entreprises (les entreprises défaillantes) mobilisent en permanence l'ensemble de leurs ressources et qu'il ne leur reste aucune réserve dans laquelle puiser en cas de difficultés" ¹⁴

Les fonds propres des nouvelles entreprises sont trop souvent insuffisants pour faire face aux aléas de l'exploitation courante ou aux besoins financiers survenant lors d'une éventuelle croissance.

Ce phénomène de sous-capitalisation, constaté dans l'étude de la CNME, avait également été constaté par M. Benoun et P. Senicourt ¹⁵ : le danger essentiel pour l'entreprise naissante est précisément de disposer d'un capital tout juste nécessaire pour permettre l'établissement, mais notoirement insuffisant pour faire face au démarrage réel d'une activité...".

Le même constat d'une relative sous-capitalisation est fait dans l'étude du CEPME (1986) : en 1980-81, plus de la moitié des entreprises ont été créées avec un capital de 20 000 F et seulement 12 % d'entre-elles ont démarré avec un capital supérieur à 100 000 F.

D'un autre côté -et sans qu'il s'agisse d'erreurs de la part du nouvel entrepreneur- on peut observer des écarts entre les prévisions du projet d'entreprise et les réalisations effectives ¹⁶ :

- dans la quasi-totalité des cas, il y a une surestimation du chiffre d'affaires escompté et de la productivité.
- on peut également observer une sous-estimation des prix de revient ; la rentabilité du premier exercice, et à un moindre niveau, des suivants, n'a que peu de rapport avec les résultats prévus . "De tels désajustements" déséquilibrent complètement l'assise financière de l'entreprise naissante, même si le compte de résultat mensuel montre qu'au bout de douze mois, le point mort est atteint ou sur le point de l'être. Il ressort en effet de notre échantillon, dans près de 8 cas sur 10, que la perte cumulée de démarrage atteint son niveau maximum entre le douzième et le dix huitième mois d'activité".
- des écarts se manifestent également entre le montant des investissements prévus et ceux effectivement réalisés (équipements non directement liés à la production, par exemple, qui n'ont pas été pris en compte...) et entre le montant du besoin en fonds de roulement prévu et celui effectivement atteint (commandes minimales entraînant un alourdissement des stocks, allongement du poste crédit-client, etc...).

¹⁴ Etude de la CNME (1977) citée

¹⁵ "Approche théorique et pratique du financement des entreprises naissantes" - Cahier d'Etude n° 7 503 - CREFI Université Paris IX Dauphine

¹⁶ G. Massacrier et G. Rigaud op. cit.

- "La nature et le montant des moyens de financement nécessaires, ayant été déterminés initialement en fonction de besoins sensiblement sous-estimés, il n'y a rien de surprenant à ce que de graves difficultés financières apparaissent au bout d'un certain temps. Mais l'expérience montre que les décalages entre emplois et ressources, déjà mentionnés, sont souvent accentués par les difficultés que rencontre l'entreprise dans la mobilisation des capitaux" et Massacrier et Rigaud notent les délais d'obtention des primes, et la difficulté d'obtenir des crédits bancaires à court terme. L'absence d'autofinancement due aux pertes de démarrage et la sous-capitalisation déjà signalée obligerait l'entreprise nouvelle à augmenter ses capitaux propres, mais dissuadent d'éventuels partenaires à participer à une augmentation de capital.

Cet ensemble d'éléments se retrouve dans la situation de trésorerie qui se dégrade rapidement et qui connaît une phase très critique, voire fatale, pour l'entreprise nouvelle.

C - Une incapacité à desserrer les contraintes imposées par les conditions de démarrage

Dans leur phase de démarrage, les entreprises présentent trois caractéristiques :

- elles ont un portefeuille client très limité,
- leur marché est souvent local ou régional,
- elles ne sont pas toujours très bien positionnées par rapport à la concurrence.

Les entreprises défailtantes¹⁷, dont l'âge est inférieur à 5 ans (voire à 10 ans) ont conservé un nombre de clients très limité et "surtout, du fait soit du manque de dynamisme de leurs dirigeants, soit de leurs capacités financières très restreintes, elles s'avèrent incapables de mener une action conséquente, tant au plan commercial qu'au niveau du renforcement de l'outil de production".

Au terme de cette analyse des causes de défaillance des nouvelles entreprises, il reste à s'attacher au devenir des candidats entrepreneurs malheureux qui sera notamment fonction des modalités de l'échec.

L'échec peut prendre l'une des formes suivantes :

- Absorption de la nouvelle entreprise par une firme existante, dans des conditions non souhaitées par le créateur de l'entreprise et défavorables sur le plan financier.
- Cessation des activités de la nouvelle entreprise : deux situations peuvent se présenter :

* L'entrepreneur ou les héritiers décide(nt) la cessation d'activité sans qu'il y ait une procédure judiciaire qui soit entamée ; les pertes éventuelles de l'entreprise sont couvertes par des capitaux extérieurs à l'entreprise

* En cas de dépôt de bilan ou d'assignation par un créancier devant le tribunal de commerce, ou de saisie d'office par celui-ci, un jugement de liquidation de biens ou de mise en règlement judiciaire peut être pris. Ce jugement concerne l'entreprise. Le tribunal de commerce peut décider éventuellement de sanctions civiles s'appliquant à l'entrepreneur (faillite personnelle ou interdiction de gérer) ; des sanctions pénales peuvent être prononcées par le tribunal correctionnel (banqueroute simple ou banqueroute frauduleuse).

Que deviennent les candidats entrepreneurs malheureux ? Dans le meilleur des cas, ils peuvent faire redémarrer leur entreprise. Ils peuvent également envisager de tenter une nouvelle expérience ¹⁸. R. H. Brochhaus ¹⁹ suggère la mise en place de programmes destinés aux entrepreneurs malheureux et qui auraient deux buts : aider l'entrepreneur et sa famille à surmonter cet échec et encourager l'entrepreneur à renouveler une expérience.

Les autres éventualités s'offrant aux entrepreneurs malheureux sont, ou de rester dans la même entreprise, si elle est rachetée et être salarié, ou de trouver un emploi dans une autre entreprise.

Ceci n'est pas toujours facile, l'échec dans la création d'une entreprise pouvant être ressenti comme un handicap. A la limite, l'entrepreneur qui n'a pas réussi "se clochardise" ²⁰.

L'analyse des causes de défaillance est un élément d'explication des différences de taux de survie constatées selon le statut juridique et l'activité des nouvelles entreprises.

Une structure juridique stable influence la pérennité de l'entreprise. 20 % des sociétés cessent leur activité avant deux ans contre plus de 35 % des entreprises individuelles. Les "sociétés créées de fait" sont également des structures précaires puisque la moitié d'entre-elles disparaît en moins de deux ans. Très fréquentes dans l'artisanat, notamment du bâtiment, elles se constituent et se dissolvent en fonction des chantiers.

Quarante pour cent des entreprises commerciales cessent (ou cèdent) leur activité avant l'âge de deux ans, alors que dans le bâtiment génie civil, l'industrie et les services, les jeunes entreprises ont une forte pérennité.

L'apparente facilité de création vulnérabilise l'entreprise : l'entreprise individuelle n'implique pas l'élaboration d'un projet (il n'y a pas d'associés pour le partager), mais isole l'entrepreneur, aussi bien pour mobiliser les ressources financières que pour gérer la nouvelle entreprise ; l'activité commerciale n'est pas liée à un savoir-faire (comme dans la prestation de services) ou à la fabrication d'un produit, et pour ces raisons, semble accessible à de nombreux créateurs.

Il faudra tenir compte de ces observations si l'on veut agir pour développer la pérennité des nouvelles entreprises ²¹. Il faudra également tenir compte de facteurs de réussite des jeunes entreprises pérennes.

¹⁸ L.M. Lamont "What entrepreneurs learn from experience" - Journal of small Business management - july 1972 pp. 36-41

¹⁹ "Recycling the Unsuccessful Technical Entrepreneur" ISEED pp. 79 - 84

²⁰ Selon le témoignage d'un administrateur judiciaire citée par l'Expansion, octobre 1975 p. 137

²¹ Chapitre XV

§ 2 - Les facteurs de succès des nouvelles entreprises

Comment expliquer la pérennité et le succès des nouvelles entreprises ?

La première réaction très spontanée consiste à raisonner par rapport aux causes de défaillance analysées précédemment ; cette référence est effectivement observable dans les études qui ont été réalisées sur le thème des facteurs de réussite des nouvelles entreprises²².

Cependant, ces études n'intègrent pas la dimension des anticipations des entrepreneurs. "La forte "mortalité infantile" des firmes est un indicateur évident des défauts dans les prévisions réalisées par les entrepreneurs : le risque de défaillance a été sous-estimé. Or, la répétition dans le temps comme dans l'espace de taux de faillites élevés pour les entreprises récemment créées laisse penser que ces anticipations ne sont ni parfaites, ni même adaptatives" ²³. Les entrepreneurs qui réussissent seront ceux qui seront parvenus à adapter leurs anticipations, à faire face aux écarts entre prévisions et réalisations par une approche systématique du processus de démarrage de l'entreprise.

A - L'observation des jeunes entreprises pérennes

Dans les études menées sur la pérennité des jeunes entreprises, il apparaît que le fait de surmonter les principaux obstacles auxquels elles se trouvent confrontées passe par la mise en oeuvre d'une stratégie des créateurs composée de deux grands axes : rentabiliser rapidement l'entreprise créée et diminuer sa vulnérabilité ²⁴.

a) Assurer rapidement et maintenir la rentabilité de l'entreprise

Compte tenu de la sous-capitalisation généralement observée et de la situation concurrentielle dans laquelle elle se trouve, la nouvelle entreprise doit atteindre rapidement le seuil de rentabilité, améliorer la productivité globale et maîtriser le développement de l'entreprise par une gestion rigoureuse.

1 - Atteindre le seuil de rentabilité

Quatre facteurs essentiels expliquent, selon les jeunes dirigeants, le bon démarrage de l'exploitation et son développement :

- la qualité des produits prenant de plus en plus d'importance au fil du temps
- la rapidité des délais d'exécution.
- les prix compétitifs.

²² "Les jeunes entreprises industrielles : conditions de démarrage et facteurs de réussite" CEPME février 1987 - "Initiative locale en matière d'emploi - Problèmes et opportunités des petites entreprises nouvellement créées" Espace - mai 1984 - Egalement des études menées par des organismes appuyant la création d'entreprises : AFACE, France Initiative...

²³ Mario Rainelli op. cit

²⁴ Les éléments de cette stratégie sont essentiellement issus de l'étude du CEPME "Les jeunes entreprises industrielles : conditions de démarrage et facteurs de réussite" op. cit

- l'adaptabilité et la souplesse de production (mais à un moindre degré).

Sur l'échantillon de 120 entreprises créées en 1981 et encore en activité fin 1989, 89 avaient atteint le point mort avec des délais plus ou moins longs.

Délai d'atteinte du point mort	En % des entreprises dont le point mort a été déterminé
Moins de 6 mois	23 %
De 6 à 9 mois	10 %
De 10 à 12 mois	11 %
De 13 à 24 mois	9 %
De 2 à 3 ans	15 %
De 3 à 4 ans	7 %
Non atteint	25 %
	100 %

Les entreprises n'ayant pu atteindre le point mort au bout de 4 ans invoquent les raisons suivantes : difficulté de trouver des clients au départ, inadaptation initiale du matériel de production, frais fixes trop élevés...

2 - Améliorer la productivité globale de l'entreprise

L'amélioration de la productivité des jeunes entreprises de l'échantillon s'est faite par l'amélioration des équipements, une rigueur de gestion et des efforts quant à la formation et la motivation du personnel.

68 % des créateurs pensent que le volume d'investissements réalisés depuis la création est suffisant, 8 % trop élevé et 24 % insuffisant.

3 - Maîtriser le développement de l'entreprise.

Dans 75% des cas, les jeunes chefs d'entreprise déclarent fixer leur prix de vente plus en fonction de leurs prix de revient et de leurs impératifs de marge qu'en fonction de la concurrence.

D'autre part, les tableaux de bord ont été mis en place, souvent dès le démarrage, par la plupart des jeunes entreprises.

b) Diminuer les facteurs de risque propres à la jeune entreprise

L'action menée par les jeunes chefs d'entreprise s'articule autour de cinq axes principaux :

- la diversification de la clientèle.
- la diversification des produits.
- l'extension des limites du marché.
- le recours à la sous-traitance
- enfin, le renforcement de la structure financière des entreprises créées a pu se faire parce que les investissements étaient généralement modérés et que le capital social a été régulièrement augmenté.

Les résultats de cette étude faite auprès d'entreprises industrielles peuvent être étendus à des entreprises opérant dans d'autres secteurs et ayant des caractéristiques différentes, notamment en termes de capital de départ ou de croissance...

Les deux axes de la stratégie, faciles à énoncer, sont relativement difficiles à mettre en oeuvre. Pour y parvenir, une approche systémique du processus de démarrage de l'entreprise peut être utilisée.

B - L'approche systémique du processus de démarrage de l'entreprise

Les désajustements entre prévisions et réalisations sont observables dans de nombreux cas de création (la quasi-totalité de certains échantillons) et ne sont liés ni à l'incompétence, ni à l'inconscience des créateurs. Si les porteurs de projet parviennent à envisager et évaluer tout ce qui est lié à la mécanique du démarrage, "ils occultent par contre, tout ce qui est d'ordre systémique"²⁵ La démarche du créateur, pour Massacrier et Rigaud, reste fondamentalement inspirée par une conception mécaniste, programmatique et, en quelque sorte, linéaire, du processus de démarrage d'une nouvelle entreprise. Or, dans les faits, l'entrepreneur apprend à diriger tout en dirigeant l'entreprise qui, elle-même, doit passer de l'état d'ensemble d'éléments simplement juxtaposés à celui d'organisation intégrée.

"De telles mutations de "créateur" à "manager" et "d'ensemble d'éléments" à "l'entreprise-système" s'effectuent au travers d'innombrables et permanentes interactions entre l'entrepreneur, les constituants de l'entreprise naissante et leur environnement. Si bien que pour comprendre ce qui se passe concrètement dans la phase de démarrage d'une activité nouvelle, il faut en faire une lecture systémique ; c'est-à-dire, une lecture qui ne l'envisagerait pas seulement comme un "programme d'actions" dont le bel agencement viendrait à être contrarié par des événements fortuits et parasites, mais qui au contraire, chercherait à réintégrer l'évènement lui-même comme élément à part entière du modèle explicatif".

L'évènement, l'aléa, dans cette perspective, nourrit "l'apprentissage managérial" du créateur et "l'apprentissage organisationnel" de l'entreprise. L'apprentissage managérial dépasse la maîtrise des techniques de gestion pour intégrer toutes les expériences -et elles sont nombreuses dans la phase de création- et de développer une capacité d'action. Parallèlement, l'entreprise "apprend" sa "cohérence interne, son identité et sa propre culture" pour devenir aussi bien autre chose qu'un ensemble d'éléments reliés entre eux par un organigramme", (Massacrier et Rigaud).

²⁵ Massacrier et Rigaud op. cit.

La combinaison de ces deux types d'apprentissages simultanés occasionnera l'apparition de "seuils critiques" dans le processus de démarrage et impliquera des "coûts spécifiques" liés à l'existence de ces seuils.

Les effets de l'apprentissage sur les capacités et les résultats ne sont pas simplement cumulatifs ou additifs : en deçà d'un certain niveau, les performances sont inexistantes ou modestes ; au delà, le système atteint un niveau suffisant de complexité pour devenir autonome et efficient. La combinaison d'effets de seuil, par lesquels une "accumulation de clients" devient une "clientèle", une accumulation d'expériences se mute en "compétences", etc., entraîne un décollage rapide et durable de l'activité, une amélioration sensible de la productivité, une meilleure maîtrise des coûts, etc., conditions indispensables à la viabilité et à la pérennité de l'entreprise.

Il est donc nécessaire d'investir en apprentissages et de prendre en compte le montant de ces investissements dans le dossier prévisionnel de l'entreprise. C'est à cette condition que les écarts observés entre les prévisions et les réalisations se réduiront ; cette réduction -ou cette annulation- contribuera au succès de la nouvelle entreprise.

SECTION II : LA CROISSANCE DES NOUVELLES ENTREPRISES

Des entreprises créées à la même époque, appartenant à un même secteur d'activités atteignent, après quelques années d'existence, des tailles différentes.

L'étude de la disparité des taux de croissance des entreprises a suscité deux grandes catégories d'explication :

- Pour certains auteurs, la croissance des entreprises serait soumise à des processus stochastiques.
- Pour d'autres, la croissance d'une entreprise serait, sinon rigoureusement déterminée, du moins, fortement influencée par quelques variables, dont l'âge de l'entreprise

Nous verrons que ces approches sont très contestables et nous proposerons un processus de croissance de la nouvelle entreprise, rendant compte de la disparité des taux de croissance observée.

§ 1 - Taille et croissance

Pour les tenants du processus de croissance indéterminé, toute entreprise aurait, quelle que soit sa taille, les mêmes chances de croître à un taux donné. La distribution des taux de croissance serait, dans ce cas, de type aléatoire.

Les travaux de Gibrat²⁶ Simon et Bonini²⁷, J.C. Morand²⁸ concluent à partir des échantillons d'entreprises retenus, à une distribution probabiliste des taux de croissance.

²⁶ " *Les inégalités Economiques*" Sirey 1931

²⁷ " *The size distribution of Business Firms*" A.E.R. 1958

²⁸ " *Taille et croissance des entreprises*" R.E.P. mars-avril 1967

D'autres études ²⁹ concluent à une différenciation des taux de croissance selon la taille.

Singh et Wittington ont étudié deux mille entreprises individuelles sur la période 1948-1960, entreprises appartenant à 21 secteurs industriels. Ils établissent une relation moyennement positive entre taille et croissance : les plus grandes entreprises de l'échantillon tendent à avoir un taux de croissance moyen plus élevé que les firmes plus petites. La dispersion des taux de croissance décline avec l'augmentation de la taille de la firme : c'est dans la catégorie des plus petites entreprises que les taux de croissance présentent la plus forte dispersion. Enfin, en divisant la période étudiée en deux sous-périodes de six ans (1948-54 et 1954-60) Singh et Wittington mettent en évidence la persistance (mais à un faible degré) d'un taux de croissance semblable sur les deux périodes.

Il apparaît donc que les entreprises n'ont pas toutes les mêmes chances de croître à un taux donné, quelque soit ce taux et quelles que soient leurs dimensions. Mais, si le processus de croissance n'est pas indéterminé, il n'est pas davantage déterminé par quelques facteurs que nous examinerons.

§ 2 - Age et croissance

La croissance d'une entreprise serait induite par les "résultats hérités", et le "profit push growth" serait le processus par lequel le bénéfice issu des exercices précédents induit la croissance de l'entreprise ³⁰. Nous ne pensons pas que les profits hérités induisent la croissance de la firme, mais seulement qu'ils l'autorisent.

Françoise Fizaine ³¹ ne propose pas la rentabilité mais l'âge comme facteur déterminant de la croissance d'une entreprise, ajoutant que "lorsque les entreprises vieillissent, leurs taux de croissance diminuent en moyenne et sont de moins en moins dispersés. Pendant une période difficile d'adaptation au marché, les entreprises jeunes se caractérisent par des taux de croissance élevés en moyenne, et par une très grande inégalité de ces taux".

J. Alla ³² constate une baisse sensible de la croissance en fonction de l'âge. Utilisant les données recueillies par F. Fizaine et par Boswell ³³, J. Alla établit les tableaux suivants :

CATEGORIES D'AGE					
	1- 6 ans	7-12 ans	13-24 ans	25-48 ans	Moyenne d'ensemble
Croissance d'effectifs	44.8 %	30.5 %	16.2 %	6.8 %	24.1 %

²⁹ E. Mansfield "Entry, Gibrat's Law Innovation and the Growth of Firms" A.E.R 1962, A. Singh & Wittington "the size and growth Firms" Review of Economic Studies January 1975

³⁰ Voir A. Bienayme "les processus de croissance des entreprises sont-ils déterminés ou indéterminés ?" Revue économique 1973

³¹ "Analyse statistique de la croissance des entreprises selon l'âge et la taille" Revue d'Economie Politique 1968

³² "Age et évolution de l'entreprise" Revue Economique 1974

³³ "The rise and decline of small firms" London George Allen & Unwin 1972

CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRE	CATEGORIES D'AGE		
	0-19 ans	20-40 ans	40 ans et plus
Forte	60 %	28 %	19 %
Moyenne	33 %	36 %	39 %
Faible	1 %	36 %	42 %
Total	100 %	100 %	100 %

Dans une étude sur la "croissance infantile" des établissements nouveaux, Alain d'Irinbarne³⁴ distingue trois phases :

- une phase de croissance rapide, à taux régulièrement décroissant, avec une importante dispersion ;
- une stabilisation des effectifs se manifeste entre la quatrième et la sixième année, ainsi qu'une réduction de la dispersion ;
- une reprise de la croissance apparaît après la sixième année, ainsi qu'une augmentation de la dispersion.

S'agissant d'établissements nouveaux, l'effectif de la première année d'existence a une incidence sur l'évolution ultérieure. Les établissements ayant moins de 10 salariés à la création croissent plus vite que les autres.

A. d'Irinbarne s'est également intéressé au cheminement des effectifs des établissements nouveaux.

S'inspirant du principe des chaînes de Markov, inapplicable en l'occurrence, la méthode mise au point permet de faire apparaître les cheminements suivis.

Considérant dix classes d'indices, et une période d'étude de cinq ans, le nombre de cheminements possibles était de 100 000. Le nombre de chemins effectivement suivis s'élève à 205 pour les établissements dont le premier effectif est supérieur à 10, et à 195 pour les autres. Il faut noter une concentration certaine, puisqu'un petit nombre de cheminements ont été suivis par un nombre relativement élevé d'établissements.

L'étude des cheminements montre que les établissements nouveaux ont une croissance régulière et modérée, cette dernière constatation étant essentiellement valable pour les établissements à premier effectif supérieur ou égal à 10.

A l'issue de la présentation très sommaire de ces diverses études, trois remarques s'imposent :

³⁴ "La population des établissements nouveaux" Revue Economique - novembre 1967

- la population étudiée est une population d'établissement nouveaux, et non d'entreprises nouvelles. Dans cette population, il entre donc des émanations de firmes existantes et des entreprises créées. La croissance, quelquefois très rapide, d'une nouvelle unité de production d'un groupe important, n'est pas comparable à celle d'une nouvelle entreprise. Les conclusions de ces études doivent donc être appliquées avec une relative circonspection à la croissance des nouvelles entreprises.
- Néanmoins, une constatation importante peut être retenue : celle des cheminements différents suivis par les établissements nouveaux. Même si certains d'entre-eux sont spécifiques aux établissements "stricto sensu", d'autres sont le fait d'entreprises nouvelles. Celles-ci n'ont donc pas un modèle unique de croissance.
- il a été constaté que les entreprises les plus jeunes avaient une croissance plus rapide. Peut-on conclure avec F. Fizaine que "l'âge de l'entreprise est un facteur déterminant de sa croissance ?"

Il ne nous semble pas que la variation concomitante des deux variables, croissance et âge de l'entreprise permette d'établir une relation de causalité, et ceci pour plusieurs raisons :

- il faudrait que toutes les jeunes entreprises connaissent une croissance forte. Or, F. Fizaine reconnaît l'existence d'une très grande disparité entre les taux de croissance des jeunes entreprises.
- le fait que deux phénomènes soient associés n'implique pas pour autant que l'un soit la cause de l'autre. Les deux phénomènes ont peut-être tous les deux la même cause.
- le travail sur les données statistiques n'empêche-t-il pas de s'interroger sur l'essentiel ? L'âge de l'entreprise est un état qui résulte de la décision prise, à un moment donné, par un entrepreneur de créer une entreprise. La croissance est, notamment, le résultat d'une stratégie décidée par l'entrepreneur. Un personnage central apparaît, qui avait été totalement négligé dans les explications précédentes. L'entrepreneur n'a pas sa place dans un processus de croissance déterminé ou aléatoire. Mais les processus de croissance de la jeune entreprise ne sont ni déterminés, ni aléatoires.

§ 3 - Les politiques de croissance des nouvelles entreprises

La décision d'embaucher un premier salarié ne concerne qu'une minorité d'entreprises : seulement 40 % d'entre-elles prendront cette décision au cours de leur existence et cette décision fait partie dans la quasi-totalité des cas du projet d'entreprise.

Autrement dit, 60 % des entreprises resteront toute leur existence sans aucun salarié ³⁵.

Au "Top 100 1989" établi par l'Entreprise ³⁶ proposant le classement des "100 plus belles entreprises" ³⁷. Technomed international, créée en 1985, arrive en tête.

³⁵ J.M. Callies "Etre employeur : une décision inscrite dans le projet d'entreprise" Economie et Statistique - mars 1989

³⁶ . n° 45 mai 1989 pp. 75-89

³⁷ . Chiffre d'affaires en progression d'au moins 40 % en moyenne sur deux ans, et supérieur à 50 millions de francs ; rentabilité commerciale en progression entre 1987 et 1988 et supérieure à 4,4 % pour le dernier exercice ; solde d'emplois positif entre 1987 et 1988

En 1983, à un mois d'intervalle, naissent "Billichic" et "Coup de Coeur", deux entreprises proposant des caleçons, bientôt suivies par "Arthur" et "Class", fin 1984. Les chiffres d'affaires de 1986 se différençaient assez nettement, Coup de Coeur arrivant en tête avec 60 millions de francs et Billichic en dernière position avec 20 millions ³⁸. En juillet 1987, Coup de Coeur prenait le contrôle de Billichic ³⁹. Les deux stratégies de développement avaient été radicalement opposées. Beaudouin de Canecau a créé Billichic "plus par hasard que par conviction personnelle" ; jeune diplômé, il a vécu avec la création de son entreprise, un "long stage professionnel", n'envisageant pas "d'être caleçonner toute sa vie".

La lassitude est également l'une des explications de la vente de sa société : "ça devenait trop sérieux, trop routinier..." Jacques Logier, créateur de Coup de Coeur analyse les différences de performances des deux sociétés : "Billichic appréhendait de se développer. Leur approche du marché était défensive. Une peur de l'investissement qui leur a été fatale. Nous, notre démarche est complètement offensive".

Cette sélection de faits illustre le rôle fondamental joué par le créateur d'entreprises : il décide d'une politique et la met en oeuvre. La croissance de la jeune entreprise sera fonction des buts qui lui seront assignés par l'entrepreneur. Celui-ci fixe l'un des buts ci-dessous ou les deux buts ensemble à l'entreprise qu'il a créée :

- un but de réussite économique, c'est-à-dire la recherche de la rentabilité optimale des capitaux investis
- un but d'indépendance financière assurant à l'entrepreneur le contrôle de la nouvelle entreprise.

De la combinaison de ces buts naît une politique de croissance de la nouvelle entreprise :

Indépendance financière	Recherchée	Non recherchée
Réussite Economique		
Recherchée	Entreprise à croissance refusée	Entreprise de croissance
	Entreprise à croissance maîtrisée	
Non recherchée	Entreprise "artisanale"	Entreprise "marginale"

Ainsi, le processus de croissance de la nouvelle entreprise est l'application de l'une des trois politiques suivantes :

- politique de croissance très rapide : l'entrepreneur recherche la réussite économique (et la dimension, résultat d'une politique de croissance, est aussi un indicateur de réussite économique), mais n'est pas attaché au contrôle de l'entreprise qu'il a créée.

³⁸ . Challenge - novembre 1986 "La guerre du caleçon" pp. 34-41

³⁹ . Challenge Octobre 1987 pp. 10-11

- politique de croissance maîtrisée : l'entrepreneur recherche une bonne rentabilité en valeur relative, mais non en valeur absolue, des capitaux investis. Ceci étant, une dimension plus importante de l'entreprise n'est pas souhaitée. Par ailleurs, l'indépendance financière est recherchée. Une variante de cette politique de croissance refusée est appliquée par l'entreprise artisanale mais, nous le verrons, la réussite économique n'est pas recherchée ⁴⁰

Enfin, nous avons fait figurer dans notre tableau une catégorie d'entreprises "marginales", ne recherchant ni la réussite économique ni l'indépendance financière, entreprises vouées à une disparition relativement rapide ⁴¹

L'application des politiques de croissance crée une typologie des nouvelles entreprises.

SECTION III : TYPOLOGIE DES NOUVELLES ENTREPRISES

Quatre catégories de nouvelles entreprises sont apparues au regard de la combinaison des buts qu'elles poursuivent ⁴². Ces catégories d'entreprises sont à relier à la typologie d'entrepreneurs précédemment établie :

TYPE D'ENTREPRENEUR	TYPE D'ENTREPRISE
Entrepreneur - manager Entrepreneur - propriétaire Chef de petite entreprise Artisan	Entreprise de croissance Entreprise à croissance maîtrisée Entreprise à croissance refusée Entreprise artisanale

Ce tableau appelle les remarques suivantes :

- Comme toute typologie, les classes ont un aspect rigoureux qu'il faut pouvoir nuancer pour rendre compte de la réalité. Les buts de la réussite économique et d'indépendance financière sont plus ou moins explicites, plus ou moins poursuivis, et... plus ou moins atteints. Ainsi, un entrepreneur manager ne réussira pas forcément à faire atteindre à l'entreprise créée une dimension importante.
- L'appartenance à une classe peut ne pas être définitive pour la totalité des entreprises qui la composent.
- Il est difficile de vouloir répartir quantitativement les nouvelles entreprises dans ces quatre classes.

Les difficultés tiennent notamment à la période de saisie de l'information :

- Avant la création, les données ne peuvent provenir que d'une enquête par questionnaire, avec le manque de fiabilité tenant à l'incertitude d'un comportement anticipé et à la formulation des questions.

⁴⁰ Section suivante : Typologie des nouvelles entreprises.

⁴¹ Voir, par exemple, "The first two years" op. cit. pour la présentation de cas d'entreprises "marginales"

⁴² Nous négligerons les entreprises "marginales"

A la question "combien de salariés compterait l'entreprise que vous souhaitez créer ?" Les réponses ont été les suivantes : ⁴³

- . moins de 10 salariés
- . de 10 à 49 salariés
- . 50 et plus

- Au moment de la création : seulement 40 % des entreprises nouvelles prendront une décision de recruter des salariés au cours de leur existence.
- Quelques années après la création, on peut apprécier à la fois l'évolution des entreprises et leurs perspectives.

Nombre salariés Nombre d'entreprises	Nombre de salariés				
	sans salarié	1-2	3 à 5	6 à 9	10 ans et plus
au moment de création (1)	604	225	124	64	70
au moment de l'enquête (2)	290	260	197	152	188
cinq ans après l'enquête (3)	336	176	174	127	274
différence (3) (2)	+ 46	- 84	- 23	- 25	+ 86

Ce tableau élaboré à partir de l'enquête de l'ANCE ⁴⁴ et de l'échantillon de 1087 entreprises est intéressant dans la comparaison qu'il permet entre répartition des entreprises au moment de l'enquête et celle qui est envisagée dans cinq ans après celle-ci.

On peut penser qu'une partie des petits employés (1 à 2 salariés) envisagent de ne plus en avoir, alors que les autres chefs d'entreprise ont des perspectives de croissance.

La répartition quantitative des nouvelles entreprises sans les quatre catégories de la typologie ne peut qu'être estimée. Les auteurs de l'étude de l'ANCE présentent l'estimation ci-dessous :

⁴³ Le Nouvel Economiste - 17 12 1979 - p. 50

⁴⁴ "Les créateurs d'entreprises" - 1988 op. cit

Les 4 types de créateurs	% des entreprises créées	% des emplois créés
Mutant	20 %	12 % (6 emplois/entreprise)
Explorateur Individualiste	20 %	6 % (3 emplois/entreprise)
Entreprenant	45 %	52 % (10 emplois/entreprise)
Reproducteur Multiplicateur	15 %	30 % (20 emplois/entreprise)

Comme toute estimation, celle-ci contient une part de subjectivité et est contestable. Il nous semble que par comparaison avec la répartition des nouvelles entreprises en fonction du nombre de salariés employés, il faudrait réduire la part des "reproducteurs" et augmenter sensiblement la proportion des "explorateurs".

Il ne peut s'agir ici de présenter une étude complète sur chaque type d'entreprise, mais de relier les caractéristiques essentielles des nouvelles entreprises aux caractéristiques des entrepreneurs les ayant créées.

§ 1 - L'entreprise de croissance

Créée et dirigée par un entrepreneur manager, la politique de croissance de la nouvelle entreprise résulte d'un choix. La formation et l'expérience professionnelle du créateur (ayant souvent fait une carrière brillante dans de grandes entreprises après avoir obtenu un diplôme d'enseignement supérieur) constituent une condition permissive à la croissance de l'entreprise.

Recherchant la reconnaissance par ses pairs d'une compétence managériale, le créateur choisira une stratégie de croissance, une organisation adaptée et des moyens en conséquence.

Le rôle de l'entrepreneur est tout à fait déterminant dans la croissance de la nouvelle entreprise. "Une organisation est condamnée à la médiocrité à moins d'être guidée par de bons dirigeants aux postes clefs. Une société peut suivre son petit train de vie pendant des années, mais ce sont les bons dirigeants qui la feront sortir du lot. Peu importe la richesse de ses autres ressources telles que le savoir-faire technique, le caractère unique du produit, le monopole du marché, l'importance des moyens financiers ou la chance" ⁴⁵.

La croissance rapide apparaît dans n'importe quel secteur d'activité. Dans le classement des "Cent plus belles entreprises de France" ⁴⁶, il est possible de repérer de jeunes entreprises

⁴⁵ Edward Wrapp "un bon dirigeant ne prend pas de décisions stratégiques" Harward - l'Expansion Printemps 1985 pp. 33-44

⁴⁶ L'Entreprise n° 45 mai 1989 op. cit

(moins de cinq ans) dans l'équipement médical, les vêtements de loisirs, l'informatique financière, la mécanique, l'entretien d'ordinateurs, les matériaux composites, les meubles, la chimie...

L'entrepreneur manager ne s'identifie pas à l'entreprise qu'il a créée et cette caractéristique introduit un type de relations entre l'entreprise et l'entrepreneur qui ne se rencontre pas chez les autres entrepreneurs. D'autre part, la distinction est faite entre les rôles de capitaliste et d'entrepreneur, et ceci peut entraîner l'élimination de l'entrepreneur de l'entreprise qu'il a créée.

A - La relation nouvelle entreprise-entrepreneur manager

La relation de l'entrepreneur-manager avec son entreprise est beaucoup moins affective que celle de l'entrepreneur propriétaire, de l'artisan ou du chef de petite entreprise. L'entrepreneur accepte de vendre sa participation pour créer une ou d'autres entreprises, ou pour devenir cadre dirigeant du groupe auquel son entreprise aura été vendue, ou enfin peut rester attaché très partiellement à son entreprise.

Jean Edouard ROBERT, depuis ses débuts à la fin des années soixante, crée, valorise, revend pour créer à nouveau mais à un niveau plus élevé, pour valoriser et revendre. En 1983, il rencontre trois ingénieurs qui viennent de mettre au point un robot d'analyse sanguine quatre fois plus petit et beaucoup plus performant que tout ce qui existe sur le marché, dominé par la firme américaine Coulter. Il crée ABX, dont le chiffre d'affaires atteint 100 millions de francs en 1988, les fonds propres passant de 1 million et demi à 13 millions ⁴⁷. La réussite d'ABX permettra à J.E. Robert de participer éventuellement à la création d'une entreprise de taille encore plus importante.

L'entrepreneur-manager acceptera la prise de contrôle par un groupe et pourra devenir cadre-dirigeant de ce groupe. Ceci a pu être observé dans les secteurs ayant connu une restructuration et une concentration d'entreprises. J.C. LATTES avait créé sa maison d'édition en 1968 et l'avait amenée, en dix ans, au niveau des grands de la profession (35 millions de chiffre d'affaires). En 1981, J.C. Lattes, tout en conservant la minorité de blocage dans sa société, devenait directeur de l'édition du groupe Hachette.

Reinold GEIGER et Alain LE GAILLARD, dirigeants d'AMS-Packaging, vendent la majorité de leurs actions à Carnaud, quittent leur société pour en créer une autre, tout en restant membre de l'équipe dirigeante ⁴⁸.

Si ces exemples montrent que l'entrepreneur-manager peut accepter la cession de son entreprise, d'autres créateurs l'inscrivent dans le projet initial. Ainsi, le fondateur d'une S.A. de services dans les nouvelles technologies ayant cédé ses parts un an plus tard en ayant réalisé "une confortable plus value. L'idée consistait à faire des bénéfices rapidement pour pouvoir reprendre ensuite (...). La notion mon entreprise n'existe pas pour moi. Ce qui compte, c'est mon idée. De fait, elle persiste et s'incarne à travers diverses entreprises, c'est tout" ⁴⁹

B - L'élimination de l'entrepreneur-manager

Minoritaire dans le capital de la société qu'il a créée, l'entrepreneur-manager court le risque de se voir éliminer de la direction de la société, n'ayant plus la confiance des actionnaires majoritaires, ou contraint par les difficultés issues d'une croissance trop rapide.

⁴⁷ L'Entreprise n° 37 septembre 1988 p. 84

⁴⁸ L'Entreprise n° 37 septembre 1988 p. 88

⁴⁹ . Challenges Hors Série décembre 1988/janvier 1989 p. 54

En 1976, Steve JOBS et Steve WOZNIAK (20 et 25 ans) décidaient de construire un micro-ordinateur : "et si on en produit cinq par jour pendant dix ans, nous serons peut-être millionnaires et la pomme sera mûre". La prévision s'est largement réalisée avec la création et le développement d'Apple⁵⁰. En janvier 1985, le désaccord entre les deux fondateurs amène WOZNIAK à quitter la société pour créer Cloud 9. En juin 1985, les prévisions de ventes n'étant réalisées qu'à 40 % et les résultats trimestriels pour la première fois en perte, les actionnaires décident de remplacer JOBS par J. SCULLEY (recruté pour diriger le marketing d'Apple). Septembre 1985 : mécontent du sort obscur qui lui est désormais réservé, Steve JOBS décide de partir et annonce qu'il fonde une nouvelle société, Next Inc, qui produira des micro-ordinateurs.

Le 3 mai 1977, Jacques BOREL démissionne de la présidence de la société qu'il avait créée vingt ans plus tôt. "Il arrive un moment où les actionnaires perdent confiance et patience" déclare-t-il après avoir reconnu avoir "un peu sacrifié la gestion au développement". L'exercice 1976 est déficitaire, le groupe est fortement endetté et le premier trimestre 1977 est encore en perte. "Il n'y a plus de certitude ni dans les prévisions, ni dans le management" déclare un des actionnaires et la sanction de cette situation est nécessairement la démission du fondateur.

17 juillet 1989 : la société américaine créée par Jacques BOREL est en faillite avec un déficit d'au moins quinze millions de dollars. Borel Enterprises Incorporated avait rassemblé des actionnaires français et américains (J.BOREL ne détenant que 6 % du capital) pour lancer le ticket-restaurant. "BOREL est arrivé avec un produit en avance sur son temps... et un marketing totalement dépassé. Très mauvaise recherche de marché, campagne de publicité mal ciblée..."⁵¹. En effet, sans un avantage fiscal comme en France, le marché américain du ticket-restaurant n'existe pas.

Le 21 octobre 1986, Nasa Electronique entrait en procédure de redressement judiciaire. Son fondateur, Thierry BRISSAUD disparaissait sans laisser d'adresse. Ancien directeur général de Darty, T. BRISSAUD imagine en 1978 un nouveau concept de magasin et parvient à en ouvrir 50 sur une période s'étendant jusqu'en décembre 1983, avec la création d'une SARL pour chaque magasin, et un montage financier faisant largement appel à des capitaux extérieurs et à des concours bancaires. Fives Lille prend alors une participation de 51 % dans le capital de Nasa (pour environ 50 millions). Jusqu'en 1986, le groupe industriel versera au total 535 millions à Nasa et le 26 septembre, Fives-Lille cède sa participation pour le franc symbolique. Nasa, après bien des péripéties, a été cédé à un groupe franco-britannique et fonctionne après une restructuration. "En jurant, dès 1978, de prendre sa revanche sur Bernard DARTY, Thierry BRISSAUD a lui même semé la graine de l'échec. Cette graine a germé et dès janvier 1984, Nasa Electronique a cessé d'être conduite comme une entreprise "normale", destinée à développer ses ventes en dégagant un profit maximal. Il s'est agi au contraire, de créer de plus en plus de structures avec de moins en moins de souci de productivité et un seul but : grossir toujours plus vite"⁵².

Les exemples de ce type pourraient être multipliés (Gene AMDHAL, Jacques RIBOUREL...). Deux observations s'imposent cependant :

- si la croissance rapide d'une nouvelle entreprise peut entraîner des crises, celles-ci peuvent être surmontées ;
- les entrepreneurs-manageurs, malgré un relatif détachement à l'égard de l'entreprise créée et le risque de ne plus la diriger, continuent dans de nombreux cas, à en conduire

la croissance. Paul DUBRULLE, créateur de NOVOTEL en 1967, copréside toujours le groupe Accor. Pourquoi, Gérard HASCOET, créateur de Technomed International (en 1985)

⁵⁰ L'Expansion 20 Février 1986 pp. 115-119

⁵¹ "La deuxième chute de Jacques Borel" Le Nouvel Observateur 10-16 Aout 1989 pp. 38-39

⁵² M. ROLAND "Nasa Electronique : Histoire vraie d'un naufrage" Terciel n° 21 Février 1987 pp. 36-41

ou Michel GAURIER et Eric OUDARD (Videospace en 1986), etc... ne seraient-ils pas à la tête d'un groupe important issus de ces entreprises dans quinze ou vingt ans ?

§ 2 - L'entreprise à croissance maîtrisée

Etant motivé par le pouvoir, l'entrepreneur propriétaire recherche la croissance de l'entreprise (pour asseoir et développer le pouvoir dont l'entreprise est la base) mais avec la contrainte de l'autonomie financière de l'entreprise (sinon il y a risque de perte du pouvoir). L'entrepreneur propriétaire s'efforce donc de maintenir l'équilibre entre la croissance de l'entreprise et son autonomie financière. Deux techniques peuvent être utilisées à cet effet : l'une banale, consiste à ouvrir le capital ; l'autre, plus sophistiquée, passe par la constitution d'un holding en cascade.

A - L'ouverture du capital

L'ouverture du capital peut intervenir au moment de la constitution de la société et/ou lorsque celle-ci a démarré et qu'il est nécessaire d'augmenter les fonds propres pour assurer la croissance ⁵³.

La sous-capitalisation des entreprises se créant a déjà été évoquée. Cette insuffisance relative de fonds propres perdure et il n'est pas étonnant d'observer que la part des fonds propres des petites sociétés dans le total du passif est faible :

% des FONDS PROPRES (f p) DANS LE TOTAL DU PASSIF

tableau 1 : par tranche détaillée du chiffre d'affaires (CA)							
	(en millions de francs)						
CA	0 à 1,9	2 à 4,9	5 à 9,9	10 à 49,9	50 à 99,9	100 à 499,9	500 et plus
% f p	8,2	11,3	13,5	16,2	19,8	20,0	19,6

tableau 2 : par tranche détaillée d'effectif salarié (ES)								
ES	0 à 2	3 à 9	10 à 19	20 à 49	50 à 99	100 à 199	200 à 499	500 et plus
% f p	10,8	16,4	14,1	16,5	16,6	18,1	17,7	20,4

(Source INSEE, Structure Financière des PME, 13^e journée des Centrales de Bilans, 29-11-88 données 1985)

Les comparaisons internationales de ratios bilantiels sont largement défavorables à la France : pour l'ensemble des sociétés, le rapport Dettes globales/Total du bilan était en 1986 plus important en France que dans les autres pays industrialisés. Les ratios de fonds propres des PME, faibles par rapport à ceux des entreprises de taille plus importante et aux normes internationales..." sont

⁵³ L'ouverture du capital au moment de la création sera examinée dans le chapitre X

des plus insuffisants, sous le triple point de vue de la capacité financière, de la vulnérabilité aux risques et du coût d'opportunité" 54 .

Pour G. CAZAUX, le seuil critique de 30 % permet de commencer à maîtriser les ressources financières, celui de 40 % est une norme à atteindre 55

Face à cette insuffisance généralement observée, les investisseurs intervenant en fonds propres peuvent être classés en trois catégories :

- les filiales d'organismes prêteurs, solution présentant des avantages (les prêts sont accordés beaucoup plus facilement à une entreprise dans laquelle il y a eu prise de participation) et des inconvénients (que les prêts soient accordés trop facilement, afin de "récupérer "par le versement d'intérêts la participation au capital).
- les financiers indépendants, organismes de capital-risque et investisseurs personnes physiques.
- le partenaire industriel, en ouvrant le capital à une entreprise de son secteur (par exemple, Coup de Coeur cédant une minorité de blocage à Devanlay) à un concurrent, ou à un fournisseur, et en espérant que la synergie issue de ce partenariat sera positive.

L'ouverture du capital peut être envisagée, à condition qu'elle soit progressive et contrôlée. Ainsi pour Michel COERVEILLE, créateur de la SFRI (biologie moléculaire) : "Ce ne sont pas les propositions qui manquent : non seulement les banquiers me courent après, mais je reçois aussi au moins une fois par mois des propositions de rachat émanant de groupes pharmaceutiques ! Je préfère attendre pour pouvoir céder très peu, très cher..."56 .

D'une manière générale, trois grandes questions sont à résoudre dans le cas d'ouverture du capital 57 :

- Quel prix d'entrée ? Les méthodes d'évaluation d'une entreprise étant nombreuses, le prix résultera de la négociation entre les parties prenantes.
- Sous quelle forme faut-il faire entrer l'investisseur ? Le choix entre actions classiques, actions à dividende prioritaires, à bon de souscriptions d'actions, ou obligations à bons de souscription d'actions, est souvent fait en faveur de l'action à dividende prioritaire.
- Comment organiser les relations entre le chef d'entreprise et les actionnaires minoritaires ? H. CHEVRILLON préconise d'être attentif aux éléments suivants

* le siège au Conseil d'Administration : beaucoup de chefs d'entreprise tiennent à ce que les investisseurs soient au Conseil d'Administration.

* le suivi, très variable, allant de la simple communication téléphonique à la production de documents figurant dans le pacte d'actionnaires.

* la sortie : "une des solutions est de faire à deux dates suffisamment distantes l'une de l'autre et pour des montants différents, une promesse de vente et une promesse

54 Guy Longueville "Jeune marché français de l'intervention en fonds propres : vers une maturité prochaine ?" Banque n° 492 mars 1989 pp. 275-284

55 "Implication des banques à travers les plates formes locales du mouvement France Initiative Réseau "juin 1989"

56 Tentiél n° 45 Février 1989 p. 53

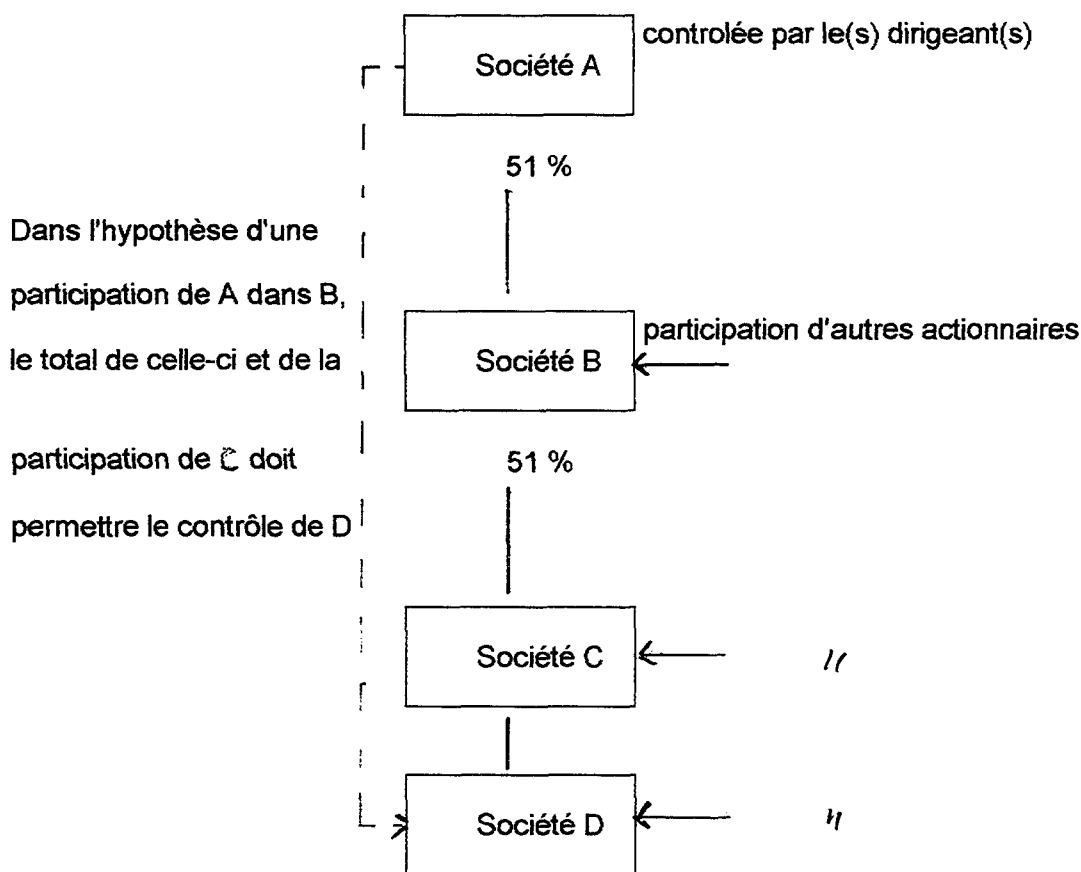
57 . H. Chevillon L'Entreprise n° 44 Avril 1989 pp. 58-64

d'achat. Que l'on fait signer aux parties. Avant. Quitte à ne pas s'en servir en cas d'entente parfaite".

B - Le holding en cascade

Le principe de ce montage financier est de permettre au(x) dirigeant(s) de garder le contrôle d'un groupe lorsque la croissance se fait par filialisation successive et/ou par absorption de sociétés.

Ce type de montage peut se schématiser ainsi :



Cette construction (qui peut se compliquer avec d'autres sociétés ayant d'autres types de liaisons) permet l'entrée de partenaires à chaque niveau, mais les sépare pour qu'ils ne puissent se coaliser et, le cas échéant, évincer le (s) dirigeant(s) actuel(s).

L'Entreprise ⁵⁸ a recensé "vingt cinq holdings de nouvelle génération", ensemble assez hétérogène dans lequel figurent des groupes exclusivement constitués d'entreprises reprises (par exemple Bernard Tapie, Bolloré, Financière Agache avec B. Arnault...) et d'autres qui ont créé des filiales (Demaegdt Investissements avec Philippe Demaegdt, Novalliance avec Alain Mallart...), dont les fonds propre et les chiffres d'affaires consolidés sont très disparates, et les montages financiers plus ou moins complexes.

⁵⁸ n° 42 février 1989 pp. 64-67

Le holding en cascade a évidemment pour inconvénient de diluer la part du ou des dirigeants dans les bénéfices des filiales. Dans le cas de certains holdings, on peut également redouter une sous-capitalisation de l'ensemble, source de fragilité ; une autre source pouvant être la complexité, perturbant des investisseurs potentiels ne sachant pas à quel niveau entrer.

§ 3 - L'entreprise à croissance refusée

Le choix d'une politique de "non-croissance", adoptée à un niveau d'activité considérée comme plafond, a des causes tenant à l'entrepreneur, au marché et au produit.

Parmi les causes tenant à l'entrepreneur, peuvent être citées :

- la crainte de perdre la direction exclusive de l'entreprise
- l'incapacité ressentie de diriger une affaire de taille plus importante
- la comparaison avantages/inconvénients d'une croissance faisant apparaître un résultat défavorable pour l'entrepreneur
- la perception négative des seuils fiscaux et sociaux qui incite à rester en deça de ces niveaux. Selon les calculs des experts de la CGPME, le recrutement d'un dixième salarié (dans une entreprise de commerce et de réparation automobile) payé exactement comme ses collègues, coûterait, en réalité, 32,90 % plus cher ⁵⁹.

Le chef de petite entreprise choisit également une politique de non-croissance, lorsqu'un niveau plafond est atteint, compte-tenu des caractéristiques du produit (et des conditions de fabrication) ou du service, et du marché.

Ainsi, lorsque l'implication personnelle du créateur est forte, la croissance peut être refusée. Un conseil d'entreprise rencontré a la volonté de travailler seul (utilisant un micro-ordinateur et les possibilités de renvoi d'appels téléphoniques), avec un réseau d'autres intervenants. Il avait pu constater qu'il était difficile de réaliser une bonne adéquation entre une capacité d'intervention étendue à plusieurs ingénieurs et les contrats négociés.

Un décorateur de magasins préfère refuser des clients plutôt que de ne pouvoir surveiller lui-même la réalisation d'un chantier, les clients étant très sensibles au "côté personnel d'une petite affaire".

La capacité de production d'une unité ne connaît pas, dans de nombreux cas, la linéarité dans la croissance mais progresse par paliers successifs. Dans ces conditions, il faut faire face à des augmentations brusques de capacité lorsque la croissance est envisagée, avec l'ensemble des problèmes qui en découlent, aussi bien au niveau de la production que de la commercialisation. Il

n'est pas évident que le chiffre d'affaires supplémentaire entraîne une augmentation proportionnelle de la rentabilité.

Enfin, nous avons vu que de nouvelles entreprises occupaient des interstices du marché ⁶⁰. Le choix d'un créneau empêche dans certains cas la croissance de la nouvelle entreprise. François BOURIN, créateur d'une maison d'édition, a choisi de limiter sa production à une dizaine de titres

⁵⁹ A. KOCINSKI "L'apprentissage des seuils" L'entreprise n° 13 juin 1986 pp. 57-59

⁶⁰ Chapitre V

par an et "de les suivre tous jusqu'au bout". Même refus de croissance à Quai Voltaire, créée par Daniel RONDEAU : "nous vivons sur les faiblesses de grands éditeurs et nous tenons à rester petits" ⁶¹ .

La petite taille a pour corollaire d'abaisser très sensiblement les seuils de rentabilité : 1 500 à 2 000 exemplaires chez "Souffles", 2 500 à 4 000 chez Quai Voltaire plus exigeant sur l'aspect physique des ouvrages publiés, alors que chez un grand éditeur le point mort est atteint à 6 000/8 000 exemplaires vendus. Sur les dix premiers livres édités chez Quai Voltaire, les ventes se sont situées approximativement à 7 000 exemplaires, avec quelques pointes à 13 000, ce qui permet à la nouvelle entreprise d'être bénéficiaire.

§ 4 - L'entreprise artisanale

Le terme d'entreprise artisanale que nous utilisons, ne s'applique pas seulement à l'entreprise créée par un artisan défini par le décret du 1er mars 1962, mais également aux entreprises ayant une activité commerciale. La caractéristique commune de tous les entrepreneurs est la recherche de l'indépendance. Quant à la réussite économique, ce n'est pas ce qui est recherché par les artisans.

"Gagner plus d'argent ? Je m'en fous ! Les vacances ? Pour quoi faire ? Mon plaisir, c'est le dimanche matin, c'est d'être seul dans mon atelier, à bricoler sans être dérangé" déclare un garagiste ⁶² .

"Rares sont, en réalité, les artisans qui avouent tirer de leur métier des revenus substantiels(...) Il faut donc chercher ailleurs ce qui aide les artisans à continuer. Deux choses : le travail, qui demeure pour eux la valeur suprême ; l'indépendance, qui leur fait accepter tout le reste" ⁶³ .

L'indépendance est également recherchée par le nouvel artisanat, ou néo-artisanat qui rassemble "l'ensemble des activités exercées par des jeunes ou des intellectuels qui désirent quitter la ville pour un mode de vie différent plus proche de la nature... (Les conditions de vie rudes) "sont plus que largement compensées par la maîtrise de la structure spatio-temporelle d'existence, le sentiment d'une liberté d'être et de faire, le cadre campagnard souvent très beau, l'immense bonheur d'une servitude à laquelle on a eu le courage d'échapper" ⁶⁴ .

Henry DOUGIER, en créant la revue Autrement et l'Atelier pour la Création, n'a pas besoin de quitter Paris, pour fonder une "entreprise socio-culturelle d'intérêt général à but non lucratif, même si elle doit faire des bénéfices... L'Etat providence, c'est fini" ⁶⁵ .

Dans cette catégorie d'entreprises artisanales peuvent également être classées les "quasi-entreprises" (associations ayant une activité marchande) dont la finalité privilégiée est de pratiquer la réinsertion sociale par l'économique ⁶⁶ , même si pour être pérennes elles doivent au moins équilibrer charges et produits.

A l'issue de cette présentation d'une typologie des entreprises nouvelles, on peut estimer que la relation du nouvel entrepreneur au profit de l'entreprise qu'il crée détermine le type d'entreprise, cette relation étant elle-même le résultat d'autres facteurs ayant déterminé un type d'entrepreneur.

⁶¹ Challenges Avril 1988 p. 19

⁶² L'Expansion Septembre 1976 pp. 111

⁶³ B. LALANNE L'Expansion Septembre 1976

⁶⁴ P. BARNLEY et P. PAILLET "Economie et Humanisme" mai-avril 1979 pp. 25-28

⁶⁵ Le Monde 18 janvier 1984 p. 14

⁶⁶ Voir chapitre XI

Les entreprises nouvelles peuvent être classées à partir des réponses à ces deux grandes catégories de questions :

1) Le nouvel entrepreneur peut-il et veut-il faire faire du profit à la firme créée ?

Si la réponse est négative, il s'agit d'une entreprise artisanale.

2) Du profit réalisé (et compte tenu de son importance), que veut faire le nouvel entrepreneur :

- privilégier une appropriation individuelle d'un profit limité, et donc le non développement de l'entreprise.
- choisir l'autofinancement comme source principale du financement d'une croissance maîtrisée de la nouvelle entreprise.
- ne pas rechercher l'appropriation individuelle du profit de la nouvelle entreprise et pratiquer un autofinancement pouvant être faible par rapport aux besoins de financement entraînés par la croissance de l'entreprise.

Le choix d'une politique de croissance fait par l'entrepreneur, comme certaines conditions de sa réalisation, ne sont pas indépendants de l'environnement de l'entrepreneur et de la nouvelle entreprise.

Sous partie II

L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRENEUR

Comme dans toute leur création, qu'il s'agisse de création artistique ou littéraire..., la création d'une entreprise est le résultat de la rencontre d'un homme (ou d'une équipe) et d'un environnement.

L'environnement de l'entrepreneur est constitué par l'ensemble des éléments qui l'entourent et qui exercent une influence sur sa prise de décision. Ces éléments sont divers : exemples de création d'entreprises, attitudes des groupes sociaux à l'égard de la création, facilité d'obtention de financement, décisions des Pouvoirs Publics...

Nous verrons que les composantes de cet environnement sont le fait d'émetteurs, centres de décision externes au créateur potentiel et qui créent ou modifient cet environnement. Ces émetteurs, lorsqu'il ont la volonté de favoriser la création d'entreprises, contribuent à la constitution d'un environnement entrepreneurial ¹.

Nous analyserons les composantes de l'environnement de l'entrepreneur pour parvenir à une meilleure compréhension du phénomène de création d'entreprises. Cette analyse est également nécessaire pour guider l'action des émetteurs voulant participer à la constitution d'un environnement entrepreneurial.

L'environnement de l'entrepreneur sera étudié sous deux aspects :

- l'aspect sociologique, avec les influences qui s'exercent au niveau de la formation de l'attitude entrepreneuriale et de l'acquisition du rôle d'entrepreneur ².
- l'aspect économique, avec la disponibilité et l'accessibilité des ressources ainsi que l'accès au marché ³ qui constituent une composante importante de l'environnement de l'entrepreneur. Importante parce que pouvant avoir une influence très forte sur la décision du créateur potentiel ; importante également parce que participant à la formation de l'attitude entrepreneuriale.

¹ Chapitre XIII

² Chapitre XIII

³ Chapitre IX

CHAPITRE VIII : ATTITUDE ENTREPRENEURIALE ET ACQUISITION D'UN ROLE D'ENTREPRENEUR

Le statut et les éléments de différenciation des entrepreneurs ont été précédemment étudiés ⁴. A cette occasion ont été notées les qualités et les capacités dont devraient faire preuve les entrepreneurs, ainsi que les motivations et mentalités qu'ils pourraient avoir.

Il est évident que ces différents éléments ne sont pas l'apanage des entrepreneurs. Les qualités, capacités, mentalités se retrouvent notamment dans les autres formes d'entrepreneuriat. Les motivations, qui sont celles de l'entrepreneur peuvent amener à d'autres devenirs ; par exemple, la volonté de se réaliser peut amener son titulaire à devenir violoncelliste, ou le besoin de pouvoir à détenir un mandat électif.

Si l'on ne peut expliquer l'entrepreneuriat par la réunion chez un même individu d'un nombre suffisant des éléments précités, quelles sont alors les raisons qui font que cet individu devient entrepreneur ?

A cette question, certains ont répondu que c'est la personnalité qui explique le fait de devenir entrepreneur. Ceci appelle des observations.

D'abord, il est difficile de parler de la personnalité de l'entrepreneur, dans la mesure où, par définition, la personnalité est unique et les entrepreneurs nombreux. Ensuite, ce qui est réuni sous le terme de personnalité de l'entrepreneur n'est pas explicatif du phénomène d'entrepreneuriat et s'apparente au "mythe de l'entrepreneur" déjà dénoncé. Enfin, expliquer le fait de devenir entrepreneur par la personnalité, c'est avoir une vision innéiste de l'entrepreneur.

Or, nous pensons qu'"entrepreneurs are made, not born" ⁵, que ce sont certains types d'expériences, certaines situations qui déterminent un individu à devenir entrepreneur, à faire preuve d'esprit d'entreprise.

L'esprit d'entreprise est la canalisation, vers l'acte d'entreprendre, des capacités, des qualités, des motivations existantes chez un individu et qui l'amène donc à devenir entrepreneur.

L'esprit d'entreprise est le résultat, au niveau individuel, de influences s'exerçant sur deux plans :

- la formation d'une attitude entrepreneuriale (section I).
- l'acquisition d'un rôle d'entrepreneur (section II).

⁴ . Chapitre VI

⁵ D. Mac Clelland. Forbes - July 1969

SECTION I : L'ATTITUDE ENTREPRENEURIALE

L'attitude entrepreneuriale est une disposition individuelle qui, partant d'une opinion favorable sur l'entrepreneuralité, est susceptible d'inciter son titulaire à devenir entrepreneur.

Quels sont les éléments composant cette attitude ? Comment cette attitude se forme-t-elle ?
sont les deux questions qui se posent.

§ 1 - Le contenu de l'attitude entrepreneuriale

Deux éléments composent cette attitude :

- l'image de l'entreprise et de l'entrepreneur, d'une part ;
- les valeurs culturelles liées à l'entrepreneuralité, d'autre part.

A - L'image de l'entreprise et de l'entrepreneur

Il est incontestable que l'image, bonne ou mauvaise, qu'a un individu de l'entreprises et de l'entrepreneur l'amènera à avoir une attitude favorable ou défavorable à l'égard de l'entrepreneuralité.

L'image de l'entreprise varie selon les individus. L'image est construite à partir de la connaissance (ou de la méconnaissance) d'une réalité. L'image peut correspondre à celle de l'entreprise connue ou, au contraire, à celle de l'entreprise que le créateur potentiel se propose de construire.

Si l'image qu'a de l'entreprise le créateur est positive, l'image de l'entreprise à créer ne s'en éloignera pas beaucoup. Il s'agit de reproduire à l'identique, ou avec quelques modifications d'adaptation, un modèle existant qui est accepté.

Sans être négative, l'image de l'entreprise peut amener à une vision "idéaliste" de l'entreprise à créer... "Quand on essaye de comprendre ce qui peut attirer les gens vers la création d'une entreprise, on se rend compte que celle-ci est perçue dans un contexte assez idéaliste. On l'imagine souvent comme la petite entreprise regroupant quelques personnes travaillant dans un climat amical, en dehors des liens à proprement parler hiérarchiques, et permettant d'organiser son emploi du temps en le répartissant harmonieusement entre les obligations, le plaisir et les loisirs. (...) La libre entreprise, ainsi perçue, repose sur des valeurs affectives et très humaines ou l'idéalisme prend une place qui n'est pas toujours en rapport avec les réalités" ⁶.

Assez paradoxalement, dans les années soixante-dix, des chefs d'entreprises pensaient que l'image de l'entreprise était négative dans l'opinion : ... "nous nous trouvons devant une entité mal définie, rarement ressentie comme une réalité vivante et autonome par rapport à ceux qui sont pourtant ses membres ou ses contreparties" ⁶⁸.

⁶ . B. KRIEF "La liberté d'entreprendre" R. Laffont 1976 p. 93

⁶⁸ Pierre BLETON " Mort de l'entreprise " R. Laffont 1967

Pour Octave Gelinier, "l'entreprise est dans le meilleur des cas mal aimée, dans le pire des cas, renouée avec dégoût. De nombreux exemples de rejets sont présents dans la presse et les mass-média, sous forme de manifestations de contestataires, notamment de jeunes, en France et dans le monde. Quant à la réserve méfiante à l'égard de l'entreprise, sa profondeur est confirmée par le fait que les patrons eux-mêmes multiplient les organismes sans but lucratif et à marchés captifs chargés de leur fournir diverses prestations (recherche, formation, etc...) plutôt que de se fournir auprès de véritables entreprises à vocation de profit"⁸.

Un autre chef d'entreprise écrivait : "Qui oserait nier que l'image du chef d'entreprise, dans l'esprit du public, est plus celle d'un exploiteur que d'un donneur de travail, d'un oppresseur que d'un coordinateur, d'un autocrate que d'un arbitre, d'un profiteur personnel que d'un producteur d'emplois et de situations ?"⁹

Des sondages plus récents montrent que l'entreprise est relativement bien perçue dans l'opinion.

Lorsque l'on demande si l'activité des petites entreprises paraît servir les intérêts du public, il y a 51 % de réponses positives en 1977 et 71 % en 1985 ; pour ce qui concerne les grandes entreprises, les résultats sont respectivement de 30 et de 59 %¹⁰.

"A propos d'un chef d'entreprise qui a fait fortune, quelles sont les deux opinions qui correspondent le mieux à la vôtre ?"¹¹

- Il a dû exploiter son personnel	20
- il a rendu service à l'économie	16
- il a su profiter de la société de consommation	41
- il a montré des capacités particulières	64

Cette image relativement positive de l'entreprise et des chefs d'entreprises a entraîné une progression de l'esprit d'entreprises dans différentes catégories de la population¹²

"Selon vous, l'esprit d'entreprise a-t-il ou non progressé au cours des dernières années ?

⁸ "L'entreprise créatrice" Editions Hommes et Techniques 1972 p. 185

⁹ Yvon Gattaz "Les quatre vérités" n° 25 avril 1976

¹⁰ Source Cofremca Observations et diagnostic économiques n° 19 avril 1987 p. 257

¹¹ L'Expansion 12-25 septembre 1986 p. 81. Le total des pourcentages est supérieur à 100, les personnes interrogées n'ayant pas donné deux réponses

¹² Selon une enquête réalisée auprès de 382 chefs d'entreprises - L'Entreprise n° 12 Mai 1986 pp. 109-111

	Oui	Non	Ne sait pas
dans l'opinion en général	84	11	5
Dans l'administration	18	64	18
Chez les hommes politiques	74	18	8
Chez les syndicalistes	73	40	17
chez les jeunes	76	11	13

"Par rapport aux années 70, ceux qui ont l'esprit d'entreprise sont aujourd'hui mieux reconnus" :

	Oui	Non	Ne sait pas
Par leur personnel	72	18	10
Par leur banquier	40	45	15
Par leurs amis	55	23	22

Quelle est, pour vous, la meilleure manifestation de l'esprit d'entreprise ? (une seule réponse possible).

- Créer son entreprise 45 %
- Conquérir des marchés 25 %
- Changer de métier 19 %
- Créer des produits 7 %
- Sortir de France 3 %
- Ne sait pas 1 %

Meilleure manifestation de l'esprit entreprise, la création est également approuvée sur le plan moral. A la question suivante : "Voici différentes façons d'utiliser un million de francs. Si vous deviez juger sur le plan moral, diriez-vous que vous approuvez ou que vous désapprouvez cette utilisation ? 74 % approuvent le fait de créer une entreprise et 21 % désapprouvent (ce choix venant en seconde position après "acheter un logement pour y habiter")¹³.

Les évolutions observées sont notamment dûes à une médiatisation des entreprises et à une large diffusion de cas de création. Ces informations ont-elles contribué à susciter des vocations d'entrepreneurs ? Certains ont une opinion très nuancée quant à l'effet incitatif attendu... il faut "humaniser" l'économie", pour rendre ses acteurs -notamment les dirigeants d'entreprise- accessibles au grand public. La saga californienne est aussi fondée sur des personnages. Le problème c'est d'en avoir donné une traduction en termes de star system, de société du spectacle, du paraître. Quant à l'effet incitatif (...), il comporte deux risques : d'un côté, l'image médiatique des entreprises est tellement irréaliste que cela décourage les vrais entrepreneurs ; de l'autre, on pousse vers la création des gens qui n'en ont pas l'étoffe"¹⁴.

Ces risques existent mais nous pensons qu'il ne faut pas les exagérer :

¹³ . L'expansion 12-25 septembre 1986 p. 82

¹⁴ Claude Marti - Le culte de l'Entreprise Autrement n° 100 septembre 1988 p. 28

- l'image de l'entreprise et de l'entrepreneur ne sont qu'une des composantes de l'attitude entrepreneuriale.
- il faut relativiser et étendre les effets de l'image ; toute une palette d'images peuvent provoquer des réactions et des entreprises nouvelles très différentes ¹⁵ .
- il appartiendra aux opérateurs accueillant et accompagnant des créateurs d'entreprises de tenter de rectifier l'image non réaliste de l'entreprise.

B - Les valeurs culturelles relatives à l'entrepreneurialité

Le second élément composant l'attitude entrepreneuriale est constitué des valeurs culturelles relatives à l'entrepreneurialité.

Les valeurs font partie intégrante du concept de culture. La culture englobe les croyances, les coutumes, les connaissances, la morale et, d'une manière générale, toutes les autres acquisitions de l'homme en tant que membre d'une société.

En d'autres termes, la culture rassemble tous les éléments caractéristiques de la vie d'une société. La culture guide les comportements individuels, comportements obéissant à un ensemble de normes relevant d'un système de valeurs. Les valeurs qui guident le comportement d'un individu lui sont imposées par le groupe social.

"Impliquant transcendance et supériorité, une valeur s'impose à l'individu comme une évidence et un absolu, qu'on peut affiner, mais qu'on ne peut, normalement, remettre en question" ¹⁶ .

Les valeurs varient avec les cultures et à l'intérieur d'une même culture, avec les différents groupes composant une société globale ; les valeurs évoluent également dans le temps. Ainsi, pour chaque époque et pour chaque groupe social, se forme un système de valeurs, une morale, qui s'imposent aux membres du groupe.

Le système de valeurs doit être compatible avec l'organisation et le fonctionnement de la vie sociale et économique. Dans la France rurale du début du XX^e siècle, l'attachement sentimental à une terre et l'épargne sont des valeurs nécessaires pour le responsable d'exploitation familiale. Dans la France rurale d'aujourd'hui, la terre est beaucoup plus un facteur de production anonyme, et l'endettement est devenu obligatoire pour financer les investissements d'une exploitation agricole.

La transformation des structures sociales et la transformation de la morale peuvent coïncider sans qu'il y ait relation de causalité. H. Mendras rappelle que Max Weber ne prétend pas que l'éthique calviniste est la cause ou la condition nécessaire et suffisante au développement du capitalisme : "le devoir de chacun est d'augmenter son capital, ceci étant supposé une fin en soi. En fait, ce n'est pas simplement une manière de faire son chemin dans le monde qui est ainsi prêché, mais une éthique particulière" ¹⁷ .

¹⁵ Chapitre XI section IV

¹⁶ H. Mendras "Éléments de sociologie" 1967 A. Colin p. 101

¹⁷ "L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme" Librairie Plon 1964 p. 50

Sans vouloir établir de relation de causalité, il faut néanmoins reconnaître qu'un système de valeurs apparaît comme une condition nécessaire à la manifestation d'un phénomène économique. L'entrepreneuriat ne peut se développer dans un contexte hostile ; il y a un "conditionnement social" de l'entrepreneuriat ¹⁸ dans lequel interviennent certaines valeurs.

R.G. Stokes a étudié empiriquement la liaison entre valeurs et entrepreneuriat ¹⁹. Dans le cas étudié, celui de l'Afrique du Sud, il apparaît que le souci de bien être de la collectivité Afrikaner soit un motif conscient de la création d'une entreprise industrielle pour la majorité des entrepreneurs.

Dans la France contemporaine, quelles sont les valeurs associées à l'entrepreneuriat ? Y-a-t-il une homogénéité et une stabilité de ces valeurs ? sont les deux catégories d'interrogations qui peuvent être posées.

a) Les valeurs associées à l'entrepreneuriat

D'une étude publiée par Bernard Krief en 1976 ²⁰, il ressort que l'autonomie, la liberté, l'argent et l'ambition étaient des valeurs associées à l'entrepreneuriat.

Pour Claudine Supiot ²¹, la "prise d'initiative économique par les individus émerge au confluent de deux courants de fond qui sous-tendent l'évolution actuelle de la société française :

- la recherche de l'épanouissement personnel sous toutes ses formes, qui fait de l'individu le pivot autour duquel se structurent à la fois, les systèmes de valeurs, les référents culturels et les nouveaux comportements ;
- l'influence en profondeur de la crise économique qui depuis 15 ans déjà affecte les attitudes des Français vis à vis des phénomènes économiques et de l'univers du travail, même si la prise de conscience collective en a été longtemps retardée par une négation aussi obstinée qu'illusoire des réalités".

La recherche de l'épanouissement personnel est une motivation qui a très fortement augmenté : ²²

Estimation de la proportion de Français chez qui domine la motivation

	de sécurité	d'estime standing	d'expression	?
mi 60	45 %	45 %	10 %	
mi 80	30 %	25 %	40 %	5%

¹⁸ . A.H. Cole "Business enterprise in its social setting" Harvard University Press 1959

¹⁹ "The Afrikaner industrial entrepreneur in Afrikaner nationalism" - "Economic development and cultural change" 1973-74 pp. 557-579

²⁰ "La liberté d'entreprendre" op. cit. - l'étude a porté sur l'image comparée de la libre entreprise (l'entreprise créée) et du salariat. Des entretiens qualitatifs, a été extraite une liste de mots associés spontanément aux termes libre entreprise et salariat ; 1 000 interviewés se sont prononcés à partir de cette liste.

²¹ "Influence de l'évolution socio-culturelle sur la prise d'initiative économique" - Colloque organisé par les Boutiques de Gestion - 10 juin 1988

²² . Alain de Vulpian "Changement socio-culturel et démocratie" - Futuribles - nov. 1984 pp. 28-43

Chercher à s'exprimer et à s'épanouir devient une motivation dominante, refoulant les anciennes valeurs de sécurité et d'estime-standing. Le besoin de se réaliser et de réaliser "the need for achievement" a repris vigueur depuis le début des années quatre vingt. "Les Français sont redevenus entreprenants, veulent faire des choses, les réussir et par là, se donner le sentiment de se réaliser soi-même" ²³ . Ce renouveau s'accompagne d'une tendance plus orientée vers la satisfaction de soi que vers la construction de la société.

Parallèlement, lorsqu'il s'agit de créer une entreprise, les Français s'affirment plus nombreux à vouloir le faire en groupe. La convivialité s'est développée. Les sociologues sont frappés par "l'ampleur et la généralisation de nouvelles formes de sociabilité, la recherche d'un lien social différent, le souci de "vivre ensemble" autre, souple, respectueux, de l'autonomie des individus, mais où des possibilités d'implication, de solidarité, de communion voire de fusion se manifestent" ²⁴ .

Cette convivialité a pour corollaire l'organisation en réseaux, avec les diverses formes de sociabilité dans lesquelles sont insérés les individus : réseau de travail, réseau de loisirs (association, clubs sportifs...), réseau de famille. La vie associative très développée (plus de six cents mille associations en France) est un indicateur de ce changement social. Il semblerait que dans la France contemporaine, les réseaux et la création en groupe soient sécurisants lorsqu'il s'agit d'affronter les aléas de la prise d'initiative.

Dans les valeurs en expansion figure également en bonne place le pragmatisme (qui peut être opposé à un respect de règles que l'on a pas établies) : les Français ont appris à gérer la complexité et l'incertitude, observe H. Mendras. "En 1964, nous voyions tous l'avenir en rose : progrès = richesse = bonheur ! Aujourd'hui, c'est l'idée d'incertitude qui est au centre de notre image de l'avenir !" ²⁵

D'autres valeurs sont investies différemment. Le travail, par exemple, n'est plus une valeur absolue qu'il convient de respecter, mais un moyen contribuant à l'accomplissement de l'individu. La forme de travail recherchée est une forme créative, permettant la valorisation des potentialités individuelles. Les attitudes des Français, à l'égard des phénomènes économiques ont évolué. Nous avons noté l'évolution de l'image de l'entreprise et du chef d'entreprise. Le profit, "traditionnellement synonyme d'exploitation du monde du travail par le patronat capitaliste est devenu depuis peu un impératif et un devoir, qui doit mobiliser tous les membres de l'entreprise" ²⁶ .

71 % des Français considèrent l'argent comme "quelque chose de positif dans la société actuelle" (contre 21 % "comme quelque chose de négatif"). Les réponses à une autre question sont également significatives :

Quand on vous parle de quelqu'un qui a fait fortune en quelques années, éprouvez-vous à son égard... ²⁷

²³ H. Mendras "Fluctuations et tendances longues des valeurs et idéologies" Observations et diagnostics économique n° 19 -avril 1987- pp. 247-262

²⁴ " La convivialité : une demande sociale en voie d'apparition" Echange et Projets n° 50/51 pp. 5-15

²⁵ A. de Vulpian op. cit

²⁶ Aude Debarie "Une société de l'ambivalenc"e - Futuribles -juillet-août 1987 pp. 85-101

²⁷ L'Expansion "Vive l'argent" 12-25 septembre 1986 pp. 79-85

	Juillet 1986	Septembre 1984
Plutôt de l'admiration	43	34
Plutôt de la méfiance	42	47
(En pourcentage)		

Toutes les tendances que nous venons de recenser créent un "contexte favorable à l'initiative entrepreneuriale, d'autant plus que, parallèlement, régresse fortement l'adhésion aux grands systèmes structurés, qui ne laissent place ni à l'épanouissement de l'individu, ni à la responsabilité personnelle. Ces éléments positifs apparaissent plus marqués dans les comportements de la jeune génération. Les moins de 35 ans constituent, de très loin, le segment de la population le plus ouvert à l'idée d'entreprendre, le plus attaché à l'indépendance, le plus soucieux de trouver son épanouissement dans le développement d'un projet" ²⁸.

b) Des systèmes de valeurs hétérogènes et à l'évolution incertaine

On observe plusieurs systèmes de valeurs hétérogènes qui co-existent, formant une société "mosaïque", ou "plurielle". Il semblerait ainsi que les femmes se révèlent davantage que les hommes, attachées aux valeurs de l'entreprise, plus dynamiques, plus optimistes ; l'âge est également un facteur de stratification, expliquant qu'en 1987, les salariés de plus de 55 ans apparaissent démoralisés et affichant un relatif conformisme ²⁹.

D'une manière plus fine, on peut segmenter la population en faisant intervenir des critères nombreux. La typologie la plus vulgarisée est celle des "socio-styles" du Centre de Communication Avancée ³⁰. Parmi les 14 portraits présentés, nous pouvons retenir que les "Responsables" sont les patrons du commerce, de l'artisanat, de l'agriculture ou des PMI, ayant un mode de vie orienté vers la gestion rigoureuse d'un capital familial, matériel et financier avec un double souci de protection contre tous les risques et de respectabilité sociale. Les "moralisateurs" également attachés à cette respectabilité sociale, rassemblent les travailleurs indépendants de milieux économique et culturel moyens.

Une typologie des "hommes au travail" a été élaborée par le Centre d'Observation Sociale ³¹ et distingue 12 "portraits" s'organisant selon quatre finalités (finalité personnelle, sociale, conservatrice, économique).

Une des critiques pouvant être faite aux typologies socio-culturelles est celle de la non prise en compte des contradictions existant en chacun des individus. "Chacun de nous est concerné par tous les besoins fondamentaux et les valeurs qui sont à la base des attitudes socio-culturelles. Chacun de nous a besoin à la fois de permanence et de changement, de raisonnable et de sensible... Une nouvelle statistique sociale est à construire pour rendre compte de ces nouvelles formes de diversités et de contradictions" ³².

Ces contradictions peuvent être à l'origine d'une certaine anomie sociale, se caractérisant par une relative perte des valeurs et des régulations traditionnelles avant que ne se mettent en place de nouveaux modes de cohésion sociale.

²⁸ CL. Supiot "Influence de l'évolution socio-culturelle sur la prise d'initiative économique" (Colloque des Boutiques de Gestion)

²⁹ Claudine Supiot "Les salariés sous influence" - Futuribles - Déc 1987 pp. 37-47

³⁰ B. Cathelat "Styles de vie - Cartes et portraits" Editions d'organisation 1985

³¹ CL. Supiot "Les salariés sous influence" op. cit.

³² Jacques Antoine "Style de vie des Français" Futuribles - Janvier 1986 pp. 75-80.

Pour Aude Debarle ³³, nous vivons une période de transition, une société de l'ambivalence, liée à la sédimentation d'âges différents, à l'élargissement de la palette des attitudes et au pluralisme croissant des aspirations. L'individualisation des comportements est à la fois synonyme d'opportunités d'accomplissement personnel, d'avancées sociales, mais aussi de risques de repli sur soi et d'atteintes à la cohésion sociale.

Faute de référents communs, le risque est important pour la France, de devenir une société inerte, multipliant les exclusions, incapable de se mobiliser collectivement, n'ayant plus la capacité d'accepter des transferts imposés par la solidarité...

"Les mutations réussies de l'histoire économique et sociale de la France se sont toujours appuyées sur un mélange de culture collective héritée du passé et d'un projet des "Droits de l'Homme" réapproprié" selon Aude Debarle.

Cette combinaison pourrait concilier à la fois une organisation économique compétitive, une insertion sociale réussie en réaction contre l'exclusion et une culture entrepreneuriale faite de convivialité, de pragmatisme dans une société plus lucide, responsable, faisant davantage appel à l'intelligence et à l'épanouissement des individus.

§ 2 - La formation de l'attitude entrepreneuriale

L'attitude entrepreneuriale n'est pas spontanée chez l'individu, elle est, comme les autres attitudes, acquise. C'est au cours de la phase de socialisation que se forment les attitudes conformes aux valeurs et aux normes d'un groupe ; les attitudes subissent des influences externes et sont donc susceptibles d'être modifiées.

Deux aspects sont à considérer dans la formation de l'attitude entrepreneuriale :

- au niveau de l'individu se forment des images et des valeurs qui sont "intériorisées" ;
- au niveau de la famille, d'autres groupes éventuellement, de la culture, sont proposées (avec force) les composants de l'attitude entrepreneuriale.

A - Le processus de formation de l'image et des valeurs chez l'individu

Dans l'étude de l'élaboration de l'idée de nouvelle entreprise ³⁴ nous avons vu comment les informations étaient obtenues et traitées. Le processus que nous avons décrit s'applique à la construction de l'image d'entreprise et d'entrepreneur. Les informations sont obtenues par l'intermédiaire du milieu familial, des médias, de la formation, de l'expérience professionnelle, etc.

Ces informations sont ensuite traitées ; sélectionnées, elles sont perçues en fonction du contexte dans lequel se trouve l'individu et des caractéristiques stables de sa personnalité.

³³ "Une société de l'ambivalence" op. cit

³⁴ . Chap VI, section I

La personnalité se forme à partir de trois éléments :

- la donnée biologique avec la prise en compte de facteurs héréditaires ;
- "l'apprentissage social" au cours duquel des normes sont "imposées" aux enfants ;
- l'histoire personnelle de l'individu qui est le résultat du jeu entre données biologiques individuelles et données sociales communes à tous les individus appartenant à un même groupe social.

Au cours de l'apprentissage social vont être inculquées des "façons de voir les choses" qui auront une incidence sur la perception ultérieure d'informations. Par exemple, Henri Mendras³⁵ rapporte que "l'idée qu'ils se font du futur commande les actes des Américains qui pensent en outre, que l'homme s'accomplit en faisant et en réalisant des choses, et que, par conséquent, l'homme doit soumettre la nature à sa volonté et à son action. Les Mexicains, au contraire, sont tournés vers le passé où ils cherchent des modèles à imiter. Pour eux, il est plus important d'être que de faire et, la nature étant plus forte que l'homme, celui-ci doit se soumettre à elle pour en tirer ce dont il a besoin pour vivre".

Ces deux conceptions opposées de "l'idée du futur" influenceront la perception des informations relatives à l'entrepreneur, et donc, l'image de l'entrepreneur et de l'entreprise. D'une manière plus générale, celle-ci, dans sa construction est tributaire de l'apprentissage social.

La formation d'un système de valeurs se fait également au cours de la phase d'apprentissage social.

Merton ³⁶ a considéré cinq types d'adaptation individuelle, présentés dans le tableau ci-dessous :

Modes d'adaptation	Buts	Moyens
1 - Conformisme	+	+
2 - Innovation	+	-
3- Ritualisme	-	+
4 - Evasion	-	-
5 - Rebellion	+ -	+ -

(Le signe + signifie "acceptation ; le signe - "refus" et le signe +- "refus des principales valeurs et introduction de valeurs nouvelles").

Le premier mode d'adaptation, le conformisme qui se caractérise par une double conformité, à la fois aux buts et aux moyens, est le mode d'adaptation le plus répandu dans une société stable.

³⁵ Op. cit. p. 102

³⁶ R.K. MERTON "Eléments de théorie et de méthode sociologique" PLON 1965

L'innovation se manifeste lorsque l'individu a accepté les buts prescrits, mais n'a pas accepté les normes sociales et les procédures habituelles. "La grande importance que la civilisation accorde au succès invite les individus à utiliser des moyens interdits, mais souvent efficaces, pour arriver, ne serait-ce qu'à un simulacre de réussite, richesse et pouvoir"³⁷. Merton ajoute : "l'histoire des grandes fortunes américaines est celle d'individus tendus vers des innovations d'une légitimité douteuse" et cite Veblen : "Dans certains cas, il est difficile, parfois impossible, jusqu'au jugement du tribunal, de dire s'il s'agit d'une habileté commerciale digne d'éloges ou d'une malhonnêteté qui mérite la prison".

Le ritualisme suppose que l'on abandonne les buts (par exemple la réussite financière et l'ascension rapide) et qu'on les mette à un niveau où les aspirations peuvent être satisfaites. Dans le même temps, on continue, bien qu'ayant abandonné les buts, à obéir aux normes sociales.

L'évasion est, vraisemblablement, le mode d'adaptation le plus rare. Sociologiquement, les individus l'ayant adopté sont de véritables étrangers ; c'est le phénomène de la marginalité.

La rébellion est un mode d'adaptation qui rejette les individus hors de la structure sociale et les pousse à tenter d'en créer une nouvelle.

Ces modes d'adaptation pourraient être systématiquement appliqués aux différentes valeurs relatives à l'entrepreneuriat. Une correspondance apparaîtrait entre les modes d'adaptation et les types d'entrepreneurs ; conformisme et innovation étant les modes d'adaptation des managers et des entrepreneurs propriétaires, le ritualisme étant celui des chefs de petite entreprise et des artisans. Quant à la rébellion, c'est un mode d'adaptation qui pourrait concerner les entrepreneurs voulant construire une entreprise "différente ou alternative"³⁸.

B - Individu, groupes et société.

Le processus de formation de l'image et d'intériorisation des valeurs vient d'être étudié. La phase d'apprentissage social a été évoquée dans la formation de la personnalité.

Comment s'effectue cet apprentissage social ? Comment sont transmises les informations et les valeurs ? Tous les individus d'un même pays, à une même époque, sont-ils soumis aux mêmes influences ?

Le système éducatif joue un rôle capital dans la phase d'apprentissage social ; la famille, l'école, mais aussi les médias interviennent dans la transmission des informations et des valeurs. L'appartenance à un groupe social a également une incidence sur la formation d'une attitude.

Ainsi, les influences s'exerçant sur l'individu sont à la fois très générales (celles de la culture dans laquelle il vit), beaucoup moins générales (celles de son groupe d'appartenance) et très particulières (celles de sa famille). Enfin, rappelons-le, le jeu de ces influences et la donnée biologique font que chaque personnalité est "unique".

Deux aspects seront privilégiés dans l'étude de la transmission des composants de l'attitude entrepreneuriale :

³⁷ Merton p. 177

³⁸ Ce point sera développé chapitre X

- l'appartenance à un groupe minoritaire ;
- le milieu familial.

1 - L'appartenance à un groupe minoritaire

" Les minorités nationales ou religieuses qui se trouvent dans la situation de "dominées" par rapport à un groupe "dominant" sont d'ordinaire vivement attirées par l'activité économique du fait même de leur exclusion, volontaire ou involontaire, des positions politiques influentes. Leur

membres les plus doués cherchent ainsi à satisfaire une ambition qui ne trouve pas à s'employer au service de l'Etat" ³⁹

Les exemples d'appartenance d'entrepreneurs à des minorités ethniques ou religieuses sont nombreux : les Indiens et les Chinois en Asie du Sud-Est, les Libanais en Afrique du Nord, les Ibos au Nigéria, les Israélites un peu partout dans le monde, etc.

Une autre explication que celle donnée par Max Weber, ci-dessus, peut être avancée : un système de valeurs minoritaires dans une société donnée contribue à développer des modèles de comportement non conventionnels, et parmi ces comportements, celui d'entrepreneur.

E.H. Hagen ⁴⁰ décrit comment la détérioration de la position d'un groupe social peut provoquer une "rétraction du respect du statut" ⁴¹ par les autres membres de la société.

La disparition des valeurs traditionnelles peut éventuellement survenir et provoquer un affaiblissement des normes. Cette anomie diminue l'intégration des individus qui ne savent plus quelles normes ils doivent suivre. Il y a, alors, par certains individus, "invention" de nouvelles normes et de nouveaux modes d'intégration dans la société, ce mode d'intégration pouvant bien être celui d'entrepreneur.

Hagen distingue quatre types d'évènements qui peuvent provoquer la "rétraction du respect du statut" d'un groupe minoritaire par les membres d'une société :

- le déplacement par la force (par exemple à la suite d'une guerre) ;
- le dénigrement des symboles valorisés par le groupe minoritaire ;
- la contradiction entre les attributs du statut qui apparaît avec les transferts du pouvoir économique ;
- la non acceptation d'un groupe minoritaire dans une nouvelle société.

Le déplacement par la force d'un groupe minoritaire entraîne, dans la plupart des cas, la non acceptation du groupe par les membres de la société d'accueil. Les membres du groupe minoritaire sont exposés à un traitement discriminatoire qui les empêche d'obtenir un statut social élevé. Pour Kets de Vries ⁴², ils n'ont souvent d'autre choix que de faire quelque chose

³⁹ M. Weber, op. cit. p. 38

⁴⁰ "On the theory of social change" The Dorsey Press 1962

⁴¹ p. 185

⁴² "The Entrepreneurial Personality : a person at the cross-roads" The Journal of Management Studies February 1977 pp. 34-57

de nouveau, quelque chose qui n'a jamais été fait auparavant. La création de nouveaux rôles peut être observée, nouveaux rôles devenus nécessaires puisque de nombreuses occupations existantes sont interdites à ces individus".

Cependant, la non acceptation du groupe minoritaire n'entraîne pas obligatoirement la création de rôles nouveaux. Ainsi, à la fin du XIX^{ème} siècle, beaucoup d'individus appartenant à des minorités ethniques ont perçu que l'entreprise leur offrait la possibilité de mieux s'intégrer à la vie économique américaine. Devenir commerçant permettrait d'acquérir une indépendance personnelle et une chance d'avoir des revenus plus importants qu'en étant salarié. R. Higgs qui a étudié la participation des Noirs et des immigrants à la catégorie des commerçants américains entre 1890 et 1910, a établi la hiérarchie suivante : le taux de participation des Noirs se situe au niveau le plus bas, puis les Blancs autochtones ; enfin les immigrants, et ceci, dans une proportion approximative 1-5-10. Deux fois plus d'immigrants que de nationaux blancs sont devenus commerçants au cours de la période étudiée ⁴³.

Le dénigrement, par les membres de la société, des symboles valorisés par le groupe minoritaire est notamment illustré par l'appartenance à une minorité religieuse. Allusion a été faite à la thèse de Max Weber : l'éthique protestante ("Le devoir de chacun est d'augmenter son capital...") a permis le développement du capitalisme : "Le problème majeur de l'expansion du capitalisme moderne n'est pas celui de l'origine du capital, c'est celui du développement de l'esprit du capitalisme" ⁴⁴.

Dans un domaine autre que religieux, le meilleur exemple, pour Hagen, de dénigrement des symboles est celui du Japon : les nations occidentales ont imposé leur pouvoir sans perturber d'une façon appréciable l'ordre social existant. Mais ce choc avec l'Occident a provoqué chez les japonais "un profond complexe d'infériorité, ce complexe les conduisant à l'ambition d'être les premiers ⁴⁵. En effet, les qualités japonaises ne peuvent expliquer entièrement les progrès considérables de l'ère Meiji sur le plan économique. Il faut y ajouter la volonté d'amener le Japon, dans le délai le plus court possible, au niveau du monde occidental. L'entrepreneuriat, qui s'est répandue dans la société japonaise, a joué un rôle important dans cet effort national.

Enfin, la contradiction entre les attributs du statut peut également être événement à provoquer la "rétraction du respect" de ce statut. La situation la plus communément observée est celle d'une contradiction entre attributs économiques, d'une part, et les autres attributs du statut, d'autre part.

Cette situation est le plus souvent apparue avec un nouveau groupe d'hommes d'affaires et une ancienne élite. Les échanges à une petite échelle entre communauté apparaissent inévitablement dans une société paysanne, et l'activité commerciale d'un groupe est acceptée par les autres membres de la communauté. Si les échanges entre régions et entre pays se développent les marchands voient leurs affaires également se développer et leur pouvoir économique s'affirmer.

Possédant le pouvoir économique, d'autres éléments de reconnaissance peuvent ne pas leur être attribués : les membres de l'ancienne élite ne veulent pas se défaire de leurs autres attributs de supériorité sociale. La discrimination continue.

Le groupe qui est économiquement devenu le plus fort se voit refuser le statut social habituellement accordé aux personnes de la position économique qu'ils ont maintenant atteinte,

⁴³ "Participation of Blacks and Immigrants in the American merchant class 1890-1910 ; Some Demographic Relations" *Explorations in Economic History* n° 13 pp. 164

⁴⁴ OP. cit. p. 72

⁴⁵ Johannes HIRSCHMEIER "The origins of entrepreneurship in Meiji Japan" Harvard University Press 1964

et l'ancienne élite se voit retirer la possession exclusive du pouvoir économique attaché à son statut. Aucun des deux groupes n'a une position complètement respectée.

Une période de notre histoire illustre bien cette situation de contradiction. L'élite traditionnelle, sous l'Ancien Régime, s'était identifiée avec le rang, la majesté, la gloire militaire, la distinction individuelle, la culture... Avec la classe bourgeoise, son comportement fut d'absorber certains éléments de la haute bourgeoisie, par le moyen de l'anoblissement, alors qu'elle empêchait ses membres d'entrer dans les affaires car cela eût été déroger. La quasi totalité des membres de la bourgeoisie ne pouvait donc exercer un contrôle sur le pouvoir politique et ne jouissait pas d'une position socialement prestigieuse.

Seulement, et c'est l'originalité du cas français, il ne semble pas qu'une rétraction très importante du statut de la classe dominante ait accompagné le développement économique de la bourgeoisie.

J.E. Sawyer ⁴⁶ montre que le statut de la classe dominante a été assez bien respecté et cela a eu, notamment, une incidence défavorable sur l'entrepreneuriat : d'une part, en détournant des "volontés fortes unies à de fortes intelligences" du monde des affaires, et, d'autre part, en réservant les plus hauts niveaux de l'activité économique à certaines dynasties familiales.

2 - Le milieu familial

Deux aspects sont à examiner dans l'étude du milieu familial du créateur potentiel :

- d'une part, la formation de l'attitude entrepreneuriale proprement dite ;
- d'autre part, le "vécu" de l'enfance, qui a une incidence sur la personnalité de l'adulte.

Le milieu familial joue un rôle capital dans la formation de l'attitude entrepreneuriale, la famille étant la "courroie de transmission" la plus importante des normes culturelles.

L'apprentissage social ne se limite pas à l'éducation volontairement donnée ; il existe aussi une "socialisation inconsciente...". Il arrive couramment que les enfants découvrent et assimilent des normes et des valeurs implicites, qui n'ont pas été présentées comme des règles qui s'imposent" ⁴⁷ .

A priori, l'on pourrait penser que la formation de l'attitude entrepreneuriale est le fait de familles où le père a une activité économique indépendante.

"C'est dans l'enfance, et en particulier dans ses rapports avec son père, que se situe le point de départ du refus, chez l'entrepreneur, de sa dépendance, ou plutôt, l'origine de la gêne qu'il éprouve à effectuer des travaux de subordonné (...). Il semble donc bien qu'un milieu où l'indépendance est vécue comme une valeur en soi, et qui favorise très tôt l'apprentissage de celle-ci, contribue à l'éclosion des motivations propres à l'entrepreneur" ⁴⁸

⁴⁶ "The entrepreneur and the social order. France and the United States" in "Men in business" Harvard University Press, Ed : W. Miller 1952

⁴⁷ . R.K. Merton op. cit. p. 190

⁴⁸ . Laufer op. cit

Cependant, dans les études faites sur l'entrepreneuriat, et, présentant dans leurs résultats la profession du père, le pourcentage d'activités indépendantes ne dépasse pas 57 %.

Il y a donc, nécessairement, formation d'une attitude entrepreneuriale non directement liée à l'activité paternelle, et ceci pour plusieurs raisons :

- la projection des ambitions des parents sur l'enfant. Certains parents qui ont subi des "échecs" peuvent chercher à atteindre certains buts à travers leurs enfants. Mais, "ce sont justement les parents "ratés" et frustrés" qui sont le moins capables de fournir à leurs enfants les moyens de réussir... ⁴⁹ . D'autres parents qui n'ont pas connu d'échec peuvent être de bons supporteurs de futurs entrepreneurs, sans l'être -ni avoir cherché à l'être- eux mêmes.
- l'assimilation de normes et valeurs implicites : c'est le phénomène de "socialisation inconsciente".
- la réaction devant une situation familiale difficilement supportée par l'enfant. Cet aspect de la formation de l'attitude touche au "vécu" de l'enfance, que nous allons maintenant envisager.

Beaucoup d'entrepreneurs, en effet, font état d'une enfance particulièrement perturbée.

B. Sarachek ⁵⁰ a étudié les biographies de 187 entrepreneurs américains du XIXe et début du XXe siècle. Son étude fait apparaître qu'une forte proportion des entrepreneurs de son échantillon a connu une enfance défavorisée, tant sur le plan des relations avec le père, que sur le plan économique. Beaucoup d'entre-eux sont orphelins de père (28 %), comme William E. Boeing ou John Deere, ou ont connu une séparation d'avec celui-ci (7 %) comme Rockefeller.

Le père peut apparaître comme une "figure d'autorité négative" : le fils apprend de l'exemple du père ce qu'il ne faut pas être et ce qu'il ne faut pas croire (17 %). C'est la situation de formation d'une attitude "en réaction" : l'enfant intériorise d'autres valeurs que celles qui lui sont proposées par son père (par exemple, Andrew Carnegie, Vanderbilt, William Colgate). Certains entrepreneurs, comme J.P. Getty, ont été "rejetés" par leur père (4 %).

Les pères "supporteurs" de leur fils sont minoritaires dans l'échantillon (41 %). Ils se sont intéressés à leur éducation, au développement de leurs capacités dans les affaires, ont pratiqué la critique constructive, et leur ont donné une image de compétence et de force. Tels sont les pères de Walter Chrysler, d'Harvey Firestone, d'Henry Ford, de Conrad Hilton, etc. ⁵¹ .

Des thèmes semblables (mort naturelle et mort violente d'un des parents, ou départ d'un des parents) sont apparus dans l'étude de Collins et Moore ⁵² qui a porté sur 110 entreprises. Les autres éléments communs qui apparaissent dans les biographies des entrepreneurs sont la pauvreté et l'insécurité.

Qu'apporte ce type d'études sur l'enfance des entrepreneurs ?

Le premier apport est à relier au "mythe de l'entrepreneur" ⁵³ . Si les deux tiers des entrepreneurs interviewés par Collins et Moore ont déclaré que leur famille était "pauvre" ou

⁴⁹ . Merton op. cit. p. 190

⁵⁰ "American entrepreneurs and the Horatio Alger myth" - The Journal of Economic History of June 1978 PP. 439-456

⁵¹ Il y a 6 "cas spéciaux", comme celui de la bienveillante neutralité entre Thomas EDISON et son père

⁵² "The enterprising man" Michigan State University 1964

⁵³ Chapitre VI

"défavorisée", n'est-ce pas parce que les autres réponses possibles étaient "opulentes" ou "riches" ? "Le modèle héroïque de l'entrepreneur résulte du type de questions posées" ⁵⁴ D'autre part, les entrepreneurs interrogés ont pu, évaluer le revenu de leurs parents en termes de standards contemporains, ou en comparaison de leur propre niveau de bien-être. En fait, la pauvreté pouvait être toute relative. Dans quelle mesure les épreuves rapportées ont-elles été réellement vécues ? L'enfance perturbée semble bien appartenir au mythe de l'entrepreneur, jeune homme pauvre, ayant surmonté des difficultés familiales, et qui, grâce à son courage, son énergie, son abnégation, est devenu chef d'entreprise.

Le second apport des études sur l'enfance des entrepreneurs se situe, ainsi que nous l'avons vu, au niveau de la formation de l'attitude, mais essentiellement au niveau de la formation de la personnalité.

L'enfance de l'entrepreneur fait partie de son "histoire personnelle", qui, avec la donnée biologique et l'apprentissage social composent la personnalité.

Nous avons pris le parti de ne pas développer cet aspect psychologique, voire psychanalytique de l'étude de l'entrepreneuriat ⁵⁵.

Nous avons privilégié l'étude de l'apprentissage social qui se manifeste également dans l'acquisition du rôle d'entrepreneur.

SECTION II - L'ACQUISITION DU RÔLE D'ENTREPRENEUR

Le créateur d'entreprise s'identifie à un rôle d'entrepreneur lorsqu'il se représente son activité entrepreneuriale, selon un modèle de conduite qui lui est proposé par son environnement.

L'identification à un rôle d'entrepreneur a été abordée précédemment ⁵⁶. Le processus d'acquisition du rôle d'entrepreneur doit maintenant être examiné.

§ 1 - Le processus d'acquisition du rôle d'entrepreneur

1 - Le rôle est d'abord anticipé. ⁵⁷ Au cours de cette phase, il y a collecte d'informations concernant le rôle que se propose de remplir le futur entrepreneur ; il peut également y avoir adoption des valeurs du groupe dans lequel il se prépare à entrer. Généralement, au cours de cette phase, les rôles ne sont connus que d'une manière très générale et très stéréotypée. Certains aspects sont absolument ignorés et la représentation du rôle a tendance à être idéalisée.

Dans cette phase d'anticipation du rôle, les informations qui sont rassemblées par le futur entrepreneur proviennent de sources multiples. N'insistons pas sur les représentations du rôle qui ont pu être perçues au moment de la formation initiale. Dans de nombreux cas, il y a eu absence de toute référence à une éventuelle alternative au salariat par la création d'entreprise.

⁵⁴ E.W. Nafziger "Entrepreneurship, social mobility, and income redistribution in South India" American Economic Review February 1977 vol. 67 n° 1 pp. 76-80

⁵⁵ Sur ce sujet, voir COLLINS et MOORE op. cit. ; KETS de VRIES op. cit

⁵⁶ Chap. VI section II § 4

⁵⁷ R. Thornton P.M. Nardi "The dynamics of role acquisition" American journal of sociology vol. 80 n° 4 January 1975 pp. 870-885

Dans d'autres cas, il y a eu diffusion d'informations relatives à l'entrepreneuriat, notamment par une présentation de l'activité d'entrepreneurs.

La médiatisation du chef d'entreprise a déjà été évoquée avec les risques d'effets pervers qu'elle pourrait avoir. Enfin, l'appartenance à différentes formes de réseaux dans lesquelles sont insérés les individus : réseau de travail, réseau de famille, réseau de loisirs (association, clubs sportifs...) contribuent également à anticiper un rôle d'entrepreneur. L'incidence du milieu familial sur la formation des attitudes a été développée. Il est certain qu'en plus de la transmission de certaines valeurs, certains rôles d'entrepreneurs sont transmis par la famille. Une proportion relativement importante de créateurs (jusqu'à 57 % des échantillons étudiés) sont issus de familles dans laquelle le père avait une activité économique indépendante. L'influence des réseaux de travail et de loisirs intervient davantage au cours de la seconde phase d'acquisition du rôle.

2 - Au cours de la seconde phase ou "phase formelle", l'individu expérimente le rôle, éventuellement comme titulaire de celui-ci. Les attentes du rôle viennent dans des activités associatives et enfin, au cours de la période d'activité professionnelle dans une firme existante.

Le futur chef d'entreprise pourra expérimenter le rôle qu'il tiendra, soit au cours de sa formation initiale,⁵⁸ soit au cours de sessions de formation organisées dans le cadre de programmes d'actions entrepreneuriales⁵⁹.

"L'apprentissage sur le tas", c'est-à-dire l'expérimentation au cours de la période de lancement de la nouvelle entreprise peut être à l'origine de certaines difficultés pour celle-ci : un rôle improvisé n'est pas toujours bien tenu. Le cas de Jean-Paul Bibérian est, à cet égard, exemplaire⁶⁰.

En 1982, des chercheurs de l'université de Marseille-Luminy sont sollicités par la banque. Choix pour suggérer des potentialités de transfert de technologie et/ou pour les exploiter eux-mêmes. Cette éventualité tente J.P. Bibérian, qui crée "Laboratoires d'études des surfaces" avec l'appui de la banque, mais un appui tout à fait insuffisant puisque le capital de LES n'est que de 40 000 F. Six chercheurs sont embauchés, les produits sont très longs à développer, les délais de commercialisation s'étirent, les frais financiers s'accroissent et, fin 1986, un changement de direction à la banque supprime toute possibilité de financement. LES est racheté en juillet 1987, "juste au moment où les produits étaient enfin au point et le décollage en vue", constate J.P. Bibérian. S'il reconnaît ses erreurs, le rôle de la banque dans l'échec a été déterminant : mauvaise perception des contraintes d'une société technologiquement innovante, dossier de la nouvelle entreprise défaillant, changement de direction et d'attitude... L'on pourrait ajouter que l'inexpérience d'un chercheur, sollicité par une structure financière à laquelle il pensait pouvoir faire confiance et l'expérimentation d'un rôle de chef d'entreprise ont également contribué à cet échec.

Cet exemple ne doit pas être généralisé. D'une part, toutes les entreprises créées par des chercheurs ne connaissent pas les mêmes difficultés. Philippe Mustar a pu établir un "annuaire raisonné de la création d'entreprises technologiques en France"⁶¹, dans lequel sont recensées 145 sociétés. D'autre part, même si l'expérimentation du rôle de chef d'entreprise accompagne le démarrage, l'appui d'un environnement, de réseaux supports efficaces, d'un parrainage approprié, peut contribuer d'une manière importante à la viabilité de la nouvelle entreprise.

⁵⁸ . chapitre IX

⁵⁹ Chapitre XIV

⁶⁰ J.P. Vincent et A.Y. Portnoff "Chercheurs" et "Chefs d'entreprises" Sciences et technologie n° 2 Février 1988 pp. 10-15

⁶¹ . Editions Economica 1988

La première expédition de Jacques Maillot date de 1965 et "c'est grâce à cete expérience que j'ai appris à animer un groupe et diriger une équipe" ⁶². Puis, c'est la création d'une association "Nouvelles Frontières" qui connait un développement important, devenant en vingt ans le premier "tour operator" national, devenant également société anonyme et partenaire un temps du club Méditerranée qui, à l'origine, était aussi une association...

NRJ, en 1981, associé à quelques radios, s'engageait "à ne pas faire de publicité, à ne pas constituer de réseaux, à demeurer une association à but non lucratif, à respecter l'ensemble de la législation..." demandait et obtenait que cesse le brouillage à son encontre. Depuis, NRJ s'est fortement développée avec un réseau de quarante-cinq franchisés et une introduction en Bourse en 1988 ⁶³.

Si la transformation d'associations en sociétés assurent aux animateurs des structures associatives à la fois le test de l'opportunité exploitée et l'expérimentation de leur rôle d'entrepreneur, celle-ci peut se faire dans toutes les activités associatives qui sont relativement importantes en France - sans qu'il y ait pour autant transformation de ces structures. L'animation d'un club sportif ou d'une association de parents d'élèves, peut révéler des capacités d'entrepreneur et participer à l'acquisition d'un rôle entrepreneur.

Enfin, l'expérience de la gestion d'une petite entreprise, parce qu'elle est la situation d'expérimentation privilégiée et la plus répandue, sera développée ci-après.

3 - Au cours d'une phase "informelle", le titulaire du rôle acquiert des informations non officielles, sur la façon de faire les choses : l'apprentissage concerne beaucoup plus ce qui peut être fait, que ce qui doit être fait.

Il est incontestable que la période d'activité professionnelle dans une firme existante a une place importante dans cette phase informelle d'acquisition du rôle d'entrepreneur, à condition de choisir les informations pertinentes et de les adapter aux caractéristiques de la nouvelle entreprise.

4 - Enfin, au cours d'une dernière phase, il y a intériorisation du rôle. La personnalité, les expériences passées, les capacités et les aptitudes, le système de valeurs, affecteront la façon de tenir le rôle. L'entrepreneur crée et impose son propre style, à condition qu'il corresponde aux attentes des autres rôles.

Dans l'acquisition du rôle d'entrepreneur, les phases 2 et 3 sont décisives. La première phase ou phase d'anticipation peut simplement correspondre à une velleité de création ⁶⁵, tandis qu'avec les phases formelles et informelles, il y a expérimentation du rôle et apprentissage.

L'acquisition du rôle d'entrepreneur au cours de ces deux phases se fait dans la presque totalité des cas, dans une firme existante ou dans une autre organisation. En effet, le nouvel entrepreneur le devient rarement à l'issue de ses études. Entre la fin de celles-ci et la création de son entreprise, il exercera une activité professionnelle au sein d'une ou plusieurs

organisations. Ces organisations joueront le rôle de "couveuse", c'est-à-dire, qu'elles exerceront une influence sur la décision de création, notamment en formant le créateur potentiel à la gestion d'une petite entreprise.

⁶² Challenges septembre 1987 pp. 52-53

⁶³ L'Expansion 20 octobre -3 décembre 1987 pp. 46-49

⁶⁵ 13 % de la population française des salariés, chômeurs ou étudiants âgés de 20 ans à 57 ans ont déjà pensé à créer une entreprise. Sondage IFOP ANCE - septembre 1988

§ 2 L'expérience acquise dans la gestion d'une petite entreprise

Certaines organisations permettent à leurs collaborateurs d'acquérir une compétence, d'une part dans la gestion d'une petite entreprise, d'autre part, dans la fabrication d'un produit ou la prestation d'un service ⁶⁶.

Quatre cas peuvent être distingués : le nouvel entrepreneur dirige une petite entreprise, ou la filiale d'un groupe important, ou l'entreprise qu'il a créée, ou enfin, il essaime d'une entreprise souvent petite.

Les cas de création par des dirigeants salariés de PME sont nombreux. Nous avons rencontré plusieurs créateurs de ce type dans des secteurs divers (traitement à façon en informatique, ameublement, mécanique...). Etant dans certains cas, les "patrons" de fait des entreprises qui les employaient, ils s'estimaient tout-à-fait prêts à diriger leur propre affaire.

Certains sont devenus entrepreneurs en achetant la filiale qu'ils dirigeaient. Créée en 1955, Benson France était la filiale chargée de vendre du matériel informatique fabriqué par la maison mère américaine. Pour Jean Mourier, son directeur, le développement de Benson France devait passer par la mise au point de produits spécifiques à la clientèle européenne. Les actionnaires américains refusèrent cette orientation. La rupture se concrétisa par le rachat progressif des actions. Le passage de la vocation strictement commerciale à la vocation industrielle s'opéra par étapes et les services techniques de Benson mirent au point le premier appareil permettant de reproduire sous forme graphique (points, courbes) des informations numériques données par un ordinateur.

Un autre exemple peut être cité, celui de Bruno Petit, entré à Cogifrance, société de promotion du groupe Edmond de Rothschild. Cogifrance prend le contrôle d'une des sociétés du groupe Camus (Raymond Camus construisait des logements industrialisés selon une formule qui porte son nom). Bruno Petit prend la direction générale de la société absorbée et l'assume de 1964 à 1968, portant le chiffre d'affaires de 30 à 60 millions de francs. Le groupe Edmond de Rothschild ne s'intéressant pas fondamentalement à la fabrication industrielle dans le bâtiment, Bruno Petit négocie avec la Société Auxiliaire d'Entreprises la vente de la filiale qu'il dirige. Dans le cadre de la S.A.E., il a à animer des petites filiales spécialisées dans la construction de maisons individuelles pour particuliers. Après deux ans d'activité en tant que salarié, et de lui vendre la majorité du capital de ces filiales ⁶⁶. B. Petit demanda à la S.A.E. de lui vendre sa liberté.

Nous avons assimilé le cas d'achat d'une filiale à celui de création dans la mesure où le nouvel entrepreneur a fortement contribué à son développement. La prise de contrôle marque le passage de l'entrepreneurialité interne à l'entrepreneurialité.

Dans une étude menée auprès de 1 087 nouvelles entreprises ⁶⁷, il apparaît que leurs responsables ont en majorité occupé de hautes responsabilités dans leurs fonctions précédentes. Ils ont en général, une longue expérience professionnelle supérieure à cinq ans, pour plus de trois quarts d'entre-eux. Dans la majorité des cas (70 %), ils travaillaient dans des PME de moins de 50 salariés. 15 % seulement de créateurs viennent d'entreprises ayant plus de 200 salariés.

Près de 15 % des créateurs rencontrés au cours de cette enquête avaient déjà créé une

⁶⁶ Cet aspect a été étudié chap. VII section I : l'élaboration de l'idée de nouvelle entreprise

⁶⁶ Bruno Petit détient 100 % de trois d'entre-elles, la S.A.E. conservant 40 % du capital des deux autres. C'est d'ailleurs avec un prêt de la S.A.E. qui a pu réaliser le rachat de ces sociétés.

⁶⁷ "Les créateurs d'entreprises" ANCE 1988

entreprise. Des connaissances précises de produits ou de marchés caractérisent la motivation de créer une seconde entreprise, celle-ci étant créée le plus souvent pour exploiter un brevet ou développer une nouvelle technique. Ces créateurs "bis" exercent surtout dans le secteur des services aux entreprises. A l'inverse, c'est dans le BTP qu'ils sont le moins présents.

Les situations de ces re-créateurs peuvent être différentes : création après la cession de l'entreprise précédente (ou sa gestion par un cadre salarié), ou après l'échec de l'entreprise précédente, ou l'élimination du fondateur de l'entreprise qu'il avait créée.

Ross Perot a créé Electronic Data Systems en 1962 et l'a revendue à Général Motors en 1984 ; EDS était devenue l'une des plus grandes sociétés mondiales de services informatiques. Devenu l'un des principaux dirigeants de Général Motors, Ross Perot ne parvenant pas à imposer un certain nombre de choix, se voit contraint à quitter le groupe et crée Perot Systems en 1988. "Au fond, c'est toujours le même film. Mais maintenant, au moins, je peux me payer des pop corns ?" commente R. Perot⁶⁸.

Yves Billoin crée Technics Industries (conception et réalisation d'outillage de presse) en septembre 1986, sur un ancien site d'Usinor à Sedan. Plusieurs erreurs sont commises (choix de l'associé, choix des machines, embauche d'anciens salariés d'Usinor pour bénéficier de subventions, mais incapacité de ceux-ci à se former à l'outillage de presse) et entraînent le dépôt de bilan en janvier 1988. Pour Y. Billoin, le dépôt de bilan est un acte de gestion qui lui permet de changer sa stratégie et de reconstituer sa trésorerie. Il cherche et trouve des soutiens chez ses clients, son personnel, sa banque, les collectivités locales et s'associe avec un nouveau partenaire. Le plan de redressement passe par un nouveau montage juridique, un étalement des dettes, des investissements matériels conséquents et une stratégie transfrontalière.

Evincé par John Sculley, qu'il avait recruté pour diriger Apple, Steve Jobs, co-fondateur d'Apple crée NEXT, une nouvelle entreprise d'informatique. C'est la troisième fois que Steve Jobs doit "pratiquement tout reprendre à zéro", après avoir créé Apple et inventé le Mac Intosh⁶⁹.

L'expérience acquise dans la gestion d'une petite entreprise, même lorsque le créateur l'a fortement développée, est une modalité privilégiée d'acquisition d'un rôle d'entrepreneur. Dans les premières études menées sur l'essaimage de firmes technologiques, les conclusions suivantes étaient apparues :⁷⁰

- le taux d'essaimage des entreprises de moins de 500 personnes est près de 10 fois supérieur à celui des entreprises de plus de 500 personnes.
- les taux d'essaimage concernant des laboratoires du MIT étaient inversement reliés à la taille du laboratoire.
- dans les grandes entreprises incubatrices de la zone de Palo Alto, il a pu être constaté que l'essaimage était essentiellement le fait des départements employant l'effectif le plus faible de l'entreprise.

Face à ces constats, trois catégories de raisons explicatives peuvent être avancées :

- les grandes entreprises sont souvent engagées dans des activités qui nécessitent des investissements importants et les autres barrières à l'entrée sont également élevées. A

⁶⁸ Tertiél n° 48 - avril 1989 pp. 46-53

⁶⁹ Tertiél n° 49 - juin 1989 pp. 74-93

⁷⁰ A.C. COOPER " *The founding of technologically based firms* " Center for venture management. Milwaukee 1971

l'inverse, les salariés d'une petite entreprise sont davantage compétents dans les activités de production pouvant être celles d'une petite firme.

- les collaborateurs des petites entreprises assument souvent des responsabilités substantielles au début de leur carrière, et deviennent particulièrement informés des problèmes spécifiques du management de petites entreprises.
- il existe probablement un processus d'auto-sélection : ceux qui choisissent de travailler dans une petite (et parfois nouvelle) entreprise ont une forte propension à devenir entrepreneur. D'autre part, le créateur potentiel peut être influencé par l'exemple d'une création réussie, celle de son employeur .

X

X X

La formation d'une attitude entrepreneuriale et l'acquisition d'un rôle d'entrepreneuriennement d'être étudiées. Cet aspect sociologique de l'environnement de l'entrepreneur est important. Il reste à examiner l'aspect économique de cet environnement.

CHAPITRE IX : DISPONIBILITE ET ACCESSIBILITE DES RESSOURCES ET ACCES AU MARCHE

La nouvelle entreprise, comme toutes les entreprises, est située entre des ressources, en amont, et un marché des biens et services sur lequel elle opère, en aval.

Du côté des ressources, il est nécessaire qu'elles existent en quantité suffisante et qu'elles soient disponibles et accessibles pour le candidat créateur (section I).

Accéder au marché signifie que la nouvelle entreprise puisse être en mesure de proposer ses produits ou services à ses clients potentiels et que son offre rencontre une demande suffisante (section II).

SECTION I : DISPONIBILITE ET ACCESSIBILITE DES RESSOURCES

Quatre catégories de ressources sont nécessaires à la création et à la vie de l'entreprise : des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles.

La disponibilité de ces ressources et leur accessibilité constituent un élément important de l'environnement de l'entrepreneur. Ne pas être en mesure de les réunir d'une manière convenable est un obstacle à la création ou une cause d'échec de la nouvelle entreprise.

Ces quatre ressources sont nécessaires à la création de l'entreprise, mais dans des proportions différentes selon les cas. Une entreprise industrielle, par exemple, pourra exiger davantage de ressources financières qu'une entreprise de prestation des services. Il s'agit donc, pour le créateur, de combiner d'une manière optimale, les différentes ressources. Nécessaires à la création, ces ressources présentent des caractéristiques différentes. Inégalement réparties géographiquement, elles ne présentent pas, non plus, les mêmes mobilités.

Ainsi, il n'y a pas un marché du travail unique, mais une multitude de marchés définis par des critères géographiques et des qualifications professionnelles.

Ces caractéristiques des ressources humaines et matérielles font que les solutions possibles sont extrêmement diversifiées. Néanmoins, s'agissant des ressources humaines, trois points doivent être soulignés :

- "Quand on est petit et peu connu, il est difficile de séduire le cadre qui aidera l'entreprise à devenir grande et célèbre". Difficile, mais pas impossible, si le créateur recrute certaines catégories de diplômés, sait les motiver et les fidéliser ¹.
- Dans beaucoup de cas, le recours au micro-ordinateur et à des logiciels adaptés permet d'augmenter très sensiblement la productivité, que le créateur soit seul (c'est 60 % des nouvelles entreprises) ou qu'il s'agisse d'une équipe : "Nous sommes seulement quatre, mais nous faisons le travail de quinze" (dans la sous-traitance graphique pour architecte, avec une informatique très performante) ².
- Enfin, la flexibilité dans l'utilisation des ressources humaines (recours à des prestations extérieures ou au travail salarié à temps partiel) et les diverses formules d'aides à l'emploi, permettent au nouvel entrepreneur de tendre à un ajustement optimal en termes de charges de travail et de coûts.

Pour ce qui concerne l'utilisation de ressources matérielles, le créateur peut accorder la priorité, soit à une volonté de localisation bien définie, soit à la recherche d'une implantation dans des conditions de coût intéressantes. Dans cette dernière hypothèse, il pourra utiliser les possibilités offertes par les pépinières d'entreprises et certaines structures ou montages financiers auxquels participent les collectivités locales. Le nouvel entrepreneur peut également décider de créer chez lui ³.

¹ Voir par exemple "Comment recruter un second de premier choix" - Challenges hors série - Déc 1988 - Janv. 1989

² L'entreprise n° 46 - juin 1989 p. 194

³ Depuis la loi du 21 décembre 1984, les nouvelles entreprises peuvent établir provisoirement (deux ans maximum) leur siège social au domicile de leur gérant.

Non seulement les coûts sont plus faibles, mais les créateurs limitent également les risques "psycho-affectifs" : créer dans un univers familier rassure énormément au moment de la création. Les dangers de montée en charges fixes semblent atténués... C'est le mythe du garage : depuis Louis RENAULT (Henry FORD ayant choisi la cuisine de son appartement pour mettre au point son premier moteur) HEWLETT et PACKARD, JOBS et STEVENS (Apple), nombreux sont les créateurs ayant choisi d'entreprendre à la maison ⁴ Pour certaines activités, l'utilisation des possibilités des télécommunications facilite la création au domicile du nouvel entrepreneur, celui-ci pouvant recourir aux services d'une société de domiciliation s'il souhaite bénéficier d'une adresse différente (ou plus prestigieuse).

Les ressources financières et informationnelles présentent des caractéristiques de relative mobilité. Nous étudierons leur disponibilité et leur accessibilité.

§ 1 - La disponibilité et l'accessibilité des ressources financières

Au passif du bilan de l'entreprise naissante, les ressources financières sont inscrites soit en capitaux propres, soit en capitaux extérieurs.

Les ressources financières qu'il faut réunir au moment de la création doivent couvrir les investissements, les besoins en fonds de roulement et également les pertes de démarrage. MASSACRIER et RIGAUD ⁵ insistent fortement à la fois sur la prise en compte des pertes de démarrage et sur l'évaluation convenable des besoins globaux de financement.

L'étude de la couverture des besoins de financement sera envisagée sous deux aspects : d'une part, celui de la constitution des fonds propres (et quasi fonds propres) de la nouvelle entreprise et d'autre part, celui du recours au crédit. La détermination du montant des fonds propres nécessaires au démarrage d'un projet pourra se faire avec la méthode proposée par G. RIGAUD ⁶ :

- Dans un premier temps, il convient de couvrir certains besoins avec des moyens de financement qui leur sont affectés spécifiquement. Les investissements matériels peuvent bénéficier de crédits bancaires ; l'actif circulant, lié au cycle d'exploitation est couvert en partie par le crédit fournisseur et autres crédateurs divers, le solde pouvant être en partie couvert par des crédits à court terme (Pour G. Rigaud, le montant du crédit à court terme prévu dans le plan de financement ne doit pas excéder sauf cas exceptionnel, un mois du chiffre d'affaires).
- Dans un second temps, il reste à identifier les besoins estimés qui ne peuvent être couverts par un moyen de financement spécifique : la part des investissements en immobilisations corporelles non couverte par des crédits (ou par une subvention), les investissements immatériels non financés par une aide spécifique (ANVAR ou Fonds Régional d'Aide au Conseil), la part des besoins en fonds de roulement (après mobilisations d'un crédit à court terme) et les pertes de démarrage. L'ensemble de ces besoins non couverts nécessite un financement en fonds propres.

⁴ Défis n° 62 pp. 20-25

⁵ "Le démarrage d'activités nouvelles" : aléas et processus op. cit.

⁶ "Le démarrage d'activités nouvelles" Revue Banque n° 470 - Mars 1987 pp. 244-258

A - Le financement en fonds propres

La définition des fonds propres peut être plus ou moins extensive, avec la notion de "quasi fonds propre" ou "fonds propres relatifs" qui ont la particularité de ne pas modifier la répartition du capital et d'être rémunérés par des intérêts déductibles des bénéfices. Le quasi fond propre a la caractéristique d'un emprunt (il est remboursable) mais il constitue une créance de dernier rang en cas de dépôt de bilan.

Les fonds propres (et quasi fonds propres) peuvent être définis "comme l'ensemble des capitaux engagés pour une longue période dans l'entreprise, partageant intégralement le risque d'échec avec l'entrepreneur et n'exigeant de sortie de trésorerie pour l'entreprise (rémunération du capital et, éventuellement, remboursement) qu'en fonction des performances financières réalisées par celle-ci. Il s'agit donc de capitaux durables à haut risque"⁷.

Nous avons recensé les sources de financement et les avons croisées avec les phases du démarrage de l'entreprise en faisant apparaître, dans le tableau ci-après, les sources de financement privilégiés (en fonction du nombre de croix).

Ce tableau présente un caractère général : certaines sources de financement sont davantage accessibles (ou ne sont accessibles qu') à certains types de nouvelles entreprises. D'autre part, il peut constituer une méthodologie de repérage des sources de financement pour un territoire et un type d'entreprise donnés⁸.

⁷ G. Rigaud "*Le démarrage d'activités nouvelles*" op. cit.

⁸ Utile dans l'élaboration des programmes d'action entrepreneuriales - chapitre XIV

Phase de la vie de la nouvelle entreprise	Elaboration du projet	Démarrage de l'entreprise	Démarrage de l'exploitation	Expansion	Maturité
Sources financement					
FONDS PROPRES					
- Ressources entrepreneur autofinancement	XXX	XX			
Aides publiques					
. ANVAR					
. FRAC	X				
. PRCE/PRE	X				
. ACCRE		X	X		
. FDJ		X	X		
. Autres			X		
Partenariat privé					
	X	XX			
Organismes capital risque	(X)	X			
Appel public l'épargne	X	X			
Marché financier					XX
Divers					
	X		X		
QUSI FONDS PROPRES					
- Comptes courants d'associés	X	X	X		
- Prêts participatifs		X	X		
- Obligations convertibles					XX
- Prêts spécifiques		X	X		
- Autres types Financement					

La lecture du tableau (en lignes) permet un classement des sources de financement :

- d'une part, celles participant à la constitution du capital de la nouvelle entreprise ;
- d'autre part, les aides publiques et quasi-fonds propres.

Une autre lecture (en colonnes) distingue les sources de financement intervenant au démarrage de l'entreprise de celles participant à une éventuelle augmentation de capital, lorsqu'il s'agit de financer l'expansion de la nouvelle entreprise.

a) La constitution du capital de la nouvelle entreprise

Le capital peut avoir deux origines :

- soit provenir du (ou des) créateur(s).
dans le cas d'une entreprise individuelle, il s'agira du capital personnel de l'entrepreneur.
- soit être issu d'actionnaires n'ayant pas la qualité de dirigeant de la nouvelle entreprise, dans le cas d'une entreprise sous forme sociétaire.

En ce qui concerne l'apport de capital par le créateur, deux aspects sont à considérer :

- Le montant des capitaux dont dispose le créateur.
Celui-ci dépendra de plusieurs paramètres : niveau de revenu, comportement en tant que consommateur et propension à épargner, héritage éventuel, etc...
- L'affectation de ces capitaux à la nouvelle entreprise.
Si le montant du financement nécessaire à la création est inférieur aux capitaux dont dispose le créateur, la question de l'affectation se posera avec beaucoup moins d'acuité que dans le cas inverse. Deux facteurs interviennent dans l'affectation des capitaux du créateur au capital de la nouvelle entreprise :
 - * Le type d'entrepreneur que le créateur veut implicitement devenir.
Un entrepreneur manager ne recherchant pas obligatoirement le contrôle de son affaire pourra ne pas affecter la totalité de ses disponibilités, alors qu'un entrepreneur propriétaire devra attribuer à la nouvelle entreprise une mise de fonds permettant au moins de la contrôler.
 - * L'attitude des autres actionnaires.
Ceux-ci peuvent avoir des souhaits divers, allant dans le sens d'une très faible participation, ou au contraire, d'une participation maximale compte-tenu des disponibilités du créateur.

En ce qui concerne l'apport de capitaux par des actionnaires n'ayant pas la qualité de dirigeant de la nouvelle entreprise, quatre questions se posent :

- Qui sont les apporteurs de capitaux ?
- Quels sont les critères intervenant dans la prise de participation ?
- Quelle est la participation des actionnaires à la vie de la nouvelle entreprise ?
- Comment céder une prise de participation ?

1 - Les apporteurs de capitaux

Les sources potentielles de capitaux extérieurs à l'entreprise sont relativement nombreuses. Citons pour mémoire l'appel public à l'épargne, quasiment inutilisé, notamment du fait de sa réglementation et des conditions qui rendent sa réussite aléatoire. Des promoteurs de journaux ont utilisé cette formule, certains avec succès (l'Evènement du Jeudi, le Matin dans un premier temps) d'autres avec davantage de difficultés (Politis).

Il reste donc deux grandes catégories d'apporteurs de capitaux : le partenariat privé et les organismes de capital risque.

Le partenariat rassemble tous les partenaires identifiés prenant une participation, après négociation, au capital de la nouvelle entreprise : entourage du créateur chef d'entreprise, élus, mais également les CIGALE (Clubs d'Investissement pour une Gestion Alternative de l'Épargne).

Les organismes de capital-risque intervenant en capital-crédation, peuvent être classés au regard de critères, tels que le statut juridique et fiscal, la spécialisation par secteur, la dimension régionale, l'origine des fondateurs et leur stratégie et logique de fonctionnement ⁹.

Ainsi peuvent être distingués les sociétés de capital-risque, les sociétés financières d'innovation, les fonds communs de placement à risques, les instituts régionaux de participation, les sociétés de développement régional.

2 - Les critères intervenant dans la prise de participation

Que recherchent les apporteurs de capitaux dans des entreprises naissantes ? L'objectif le plus couramment avancé est celui d'une rémunération satisfaisante, et pourquoi pas élevée, des capitaux investis, compte tenu du risque couru. La rémunération peut intervenir à moyen terme, sous forme de dividendes distribués, ou à long terme, sous forme d'une plus value en capital.

D'autres objectifs peuvent également être poursuivis par les investisseurs : solidarité, participation au développement, le goût de l'entreprise... C'est la tontine (ou épargne communautaire) ou le Maire de Pleuradeuc (Morbihan) réunissant auprès de ses concitoyens les capitaux nécessaires à la création d'entreprises, ou cet actionnaire déclarant "Je ne sais pas ce que je peux y gagner, mais c'est amusant" ¹⁰, ou encore la participation à une expérience dans le cas de création d'une entreprise auto-gérée.

Les objectifs poursuivis par une firme prenant une participation dans une nouvelle entreprise seront d'accéder à une technologie nouvelle ou la possibilité d'accéder à de nouveaux marchés ou la recherche de diversification...

Selon les objectifs poursuivis par les apporteurs de capitaux, les critères intervenant dans la prise de participation seront différents. Mais compte-tenu de leur diversité et de leur spécificité, les objectifs non financiers n'entreront pas dans notre analyse. Nous ne retiendrons donc que la recherche d'une rémunération satisfaisante des capitaux investis et la prise de participation dans une future entreprise de croissance.

Dans cette optique, les critères de sélection des projets de nouvelles entreprises concerneront, d'une part le candidat entrepreneur, d'autre part, le projet proprement dit.

Le candidat entrepreneur sélectionné sera, dans notre typologie ¹¹ un futur "entrepreneur-manager ou entrepreneur-propriétaire", c'est-à-dire, des entrepreneurs recherchant la

⁹ . Voir P. Battini, G. Coppin, P.J. Rangel "*Le guide pratique du capital risque*" - Inter Editions 1988.

¹⁰ L'Expansion 22 janvier - 2 février 1989 p. 109

¹¹ Chapitre VI Section II

croissance de l'entreprise qu'ils ont créée.

Faut-il privilégier l'un ou l'autre type d'entrepreneur ?

Chaque cas est à étudier : il faut tenir compte de l'apport en capital du candidat, de sa personnalité, de sa motivation. La recherche du pouvoir de l'entrepreneur-proprétaire est un facteur de succès de la nouvelle entreprise, au même titre que le désir de réalisation de l'entrepreneur-manager.

Quel que soit le type d'entrepreneur, il est souhaitable de retenir les critères suivants :

- le candidat présentera (ou sera à même de présenter) un projet complet (avec un plan de développement) de l'entreprise qu'il veut créer.
- le candidat aura la capacité de résoudre les différents problèmes qui se présenteront, et pourra ainsi surmonter les difficultés de la jeune entreprise : adaptation très rapide à un changement de structure, recrutement de collaborateurs compétents, etc...
- Enfin, le candidat sera apte à mettre en oeuvre la stratégie élaborée (acceptant l'assistance de la société de capital-risque, s'il y a une participation de ce type).

L'investisseur doit-il accorder plus d'importance au candidat-entrepreneur ou au projet de la nouvelle entreprise ?

Il semblerait qu'il faille privilégier dans l'étude de prise de participation le (ou les) candidat(s) entrepreneur(s) et la qualité du management ¹². Les autres critères de décision qui pourront intervenir sont :

- Les couples produits-marchés.
Sans se limiter à des entreprises de technologie, le "capitaliste à risque" souhaitera que la nouvelle entreprise détienne un ou plusieurs avantages sur la concurrence (qualité du produit, procédé de fabrication, politique de service...).
- La rentabilité du projet.
Celle-ci s'apprécie au regard du montant de la participation et du risque perçu. Les organismes de capital-risque doivent arbitrer entre des projets à risques élevés mais à forte rentabilité et des projets à risques limités mais à rentabilité plus modeste. D'autre part, l'horizon prévu par la sortie du capital de la société doit également être pris en compte.

Certains organismes peuvent vouloir formaliser le processus de l'investissement en capital-risque et modéliser l'étape d'évaluation. Cependant, les modèles multicritères développés l'ont été pour des sociétés de capital risque développement en n'ont pas été adaptés aux entreprises en création ¹³

¹² . La pondération doit être de 70 % pour le candidat et 30 % pour le projet selon certaines sociétés de capital-risque

¹³ C. Zopounidis "Comment prendre une décision d'investissement en capital risque ?" Revue Française de Gestion - Mars Avril Mai 1987 pp. 16-27

3 - La participation des actionnaires à la vie de la nouvelle entreprise

Elle peut être variable selon la qualité de l'actionnaire : un investisseur individuel ou une petite structure ne pourra pas, en général, avoir la même capacité d'intervention, ni la même volonté qu'un organisme de capital risque qui pratiquera un partenariat actif.

Le suivi par l'actionnaire pourra intervenir dans trois domaines : financier, stratégique et relationnel. Les experts de l'organisme de capital risque pourront intervenir pour conseiller et informer les dirigeants de nouvelles entreprises : choix stratégiques, négociations à mener, mise en place d'un contrôle de gestion...

Enfin, le réseau relationnel peut être utilisé efficacement : celui des relations commerciales, ou le fait de pouvoir fonctionner comme un apporteur d'affaires pour l'organisme de capital-risque sont des points importants pour la nouvelle entreprise, comme la possibilité de pouvoir participer au réseau des affiliés.

4 - La sortie de l'investisseur financier.

Si l'association entrepreneur/capital-risqueur est par définition temporaire, il n'en est pas obligatoirement de même pour les autres actionnaires ayant participé à la création de la nouvelle entreprise.

Trois types de sortie peuvent être envisagés : ¹⁴

- La sortie industrielle.

L'investisseur financier vend ses actions à une entreprise ou un groupe intéressés par le produit complémentaire de sa gamme, ou l'image, ou le réseau de distribution... Il est nécessaire qu'il y ait accord entre l'investisseur financier et l'entrepreneur sur le nouveau partenaire industriel.

- La sortie financière.

Il s'agit de vendre en Bourse (sur le second marché ou au hors cote) ou à un autre investisseur, à l'occasion d'un second tour de table.

La sortie sur le second marché est extrêmement rentable en terme d'image pour l'entreprise, mais la probabilité pour une entreprise d'une sortie sur le second marché à l'âge de quatre ou cinq ans est très limitée.

Le hors-cote semblerait plus accueillant : J. Salwa a introduit en cinq ans 44 entreprises, parmi lesquelles des petites entreprises récentes.

La sortie sur un autre investisseur pratiquant le capital-développement, sauvegarde les intérêts de l'entreprise et assure, en général, une plus value satisfaisante pour le capital-risqueur.

- La "sortie intérieure" sur l'entrepreneur et l'entreprise. C'est la sortie la plus courante, en capital-crédation, du fait de l'entrepreneur qui souhaite contrôler une plus grande partie du capital, ou parce que l'entreprise n'est pas vendable dans les conditions ci-dessus. C'est également le type de sortie a priori le plus difficile, compte tenu de la divergence d'intérêt entre l'actionnaire et l'entrepreneur (à moins qu'une méthode d'évaluation ait été choisie au moment de la prise de participation).

¹⁴ B. Granger, N. Guillon " *Le guide du capital risque par les créateurs*" Défis ANCE 1988.

La société de capital-risque peut également participer à l'offre de stock-options faites au cadre lorsque celle-ci existe.

b) - Les aides publiques et quasi fonds propres

Venant s'ajouter au capital social constitué pour la création de la nouvelle entreprise, les aides publiques et quasi fonds propres permettent, ou de compléter les ressources et d'équilibrer ainsi un plan de financement, ou d'augmenter la capacité de la nouvelle unité.

L'attribution des aides publiques, comme l'intervention des quasi fonds propres dans le montage financier, ne sont pas généralisables à la totalité des projets. Cependant, le rôle qu'ils jouent dans la création de certaines entreprises nécessite leur étude.

1 - Les aides publiques

Les aides publiques sous forme d'appui financier à la création d'entreprises sont relativement anciennes en France avec l'instauration de la prime régionale à la création d'entreprises industrielles en 1978. Les Conseils Régionaux ont adopté des attitudes différentes quant au maintien de la PRCE, certains contestant leur caractère d'incitativité ¹⁵.

D'autres types d'aides publiques, à caractère régional (Fonds Poductique Régional par exemple) ou national peuvent intervenir, s'adressant à des créateurs présentant certaines caractéristiques ^{16 17}, ou à des projets particuliers (aides de l'ANVAR).

Deux questions peuvent se poser :

- . Que représentent les aides publiques dans le financement de la création d'entreprises ?
- . Les aides publiques présentent elles un caractère incitatif ?

- Les aides publiques représentent en moyenne 6,71 % de la mise de fonds initiale pour les entreprises créées entre septembre 1984 et août 1985 : en moyenne 10 000 francs pour un financement initial moyen de 149 000 F ¹⁸.

On peut observer des disparités de l'importance des aides publiques selon le montant du capital initial, le statut juridique, le secteur d'activités, la région...

¹⁵ Chapitre XIII

¹⁶ Demandeur d'emploi avec l'ACCRE ou jeune avec le FIDJ

¹⁷ ACCRE : Aide au Chômeur Créateur ou Repreneur d'Entreprise ; FIDJ : Fonds d'Intervention Départemental pour les jeunes

¹⁸ Henri Viennet "Créations et reprises d'entreprises en 1985" - INSEE Résultats 1989

Total des capitaux Réur	Capital initial moyen (e KF)	aides publiques (en KF)	Rapport aides publiques capital initial en %
Moins de 50 000 F	30	5	16.66
de 50 à moins de 200 0 F	106	12	11.32
de 200 à moins de 5 000 F	319	16	5.01
500 000 F et plus	1183	88	7.43

(Sur 91 092 créations, 9 039 ont un capital de démarrage nul dans la mesure où les affectations à l'entreprise de biens matériels dont le créateur est propriétaire ne sont pas pris en considération pour les entreprises individuelles, non astreintes à constituer un actif déclaré).

En ce qui concerne les disparités régionales, le montant des moyens des aides varie de 6000 F (Ile de France) à 18 000 F (Bourgogne, Lorraine).

- Le caractère d'incitativité des aides publiques apparaît avec certains indicateurs :

. D'une part le nombre de créateurs bénéficiant d'aides financières est relativement important 35 % dans l'échantillon de l'étude de l'ANCE, ¹⁹ ; 16 % des créateurs de la période de 84.85 ont obtenu l'aide aux chômeurs créant leur entreprise, 3 % d'autres aides publiques, 8 % une garantie publique sur prêt, 4 % une garantie publique contre les risques commerciaux ²⁰.

. A la question : "en l'absence de toute structure d'aide auriez-vous entrepris la création de votre entreprise ?" 48 % de ceux répondant négativement ont obtenu une aide financière (contre 91 % répondant positivement). L'examen des réponses à cette question croisées avec d'autres variables permet d'écrire que "le dispositif d'aides à la création d'entreprises profite dans la majorité des cas aux créateurs qui en ont réellement besoin. ²¹.

Les auteurs de l'étude écrivent également qu'il existe un profil spécifique des créateurs d'entreprise induit par l'existence des système d'aides "(–)" créateurs dont l'origine sociale ne les prédisposait pas à devenir entrepreneurs. Ils viennent à la création d'entreprises poussés par des motivations négatives, la seule possibilité d'accès à la création d'entreprises étant pour eux le bénéfice d'une aide." Cette catégorie représenterait 9 % des créateurs de l'échantillon ²².

Les aides publiques figurent dans la catégorie des fonds propres de la nouvelle entreprise. Quant aux financements d'origine diverse, il s'agira essentiellement de prix obtenus lors de concours, de bourses attribuées par des fondations, de dons d'employeurs ou de dons de mécènes ²³.

Ces financements peuvent jouer un effet de levier très important. La mise de départ des fondateurs de Kortex était seulement de 21 000 F ; ils obtiennent le premier prix du concours

¹⁹ "Les créateurs d'entreprises"

²⁰ M. Viennet op. cit.

²¹ Etude ANCE op. cit

²² Etude ANCE op. cit

²³ "Mécènes : la "chasse au trésor" Défis n° 62 pp. 26-27

ANCE 1989 d'un montant de 250 KF, puis une aide à l'innovation de l'ANVAR de 250 KF ainsi qu'un prêt personnel bancaire du même montant ²⁴.

2 - Les quasi fonds propres

A mi chemin entre les fonds propres et l'endettement à long terme, le quasi fonds propre a la particularité de ne pas modifier la répartition du capital et d'être rémunéré par des intérêts déductibles des bénéfices. Il présente les caractéristiques d'un emprunt parce que remboursable, et redevient éventuellement fonds propre si l'entreprise dépose son bilan, puisque c'est une créance de dernier rang.

Dans cette catégorie des financements spécifiques entrent les "prêts d'honneur" - prêts sans garantie et sans intérêt - accordés à un créateur d'entreprise par des structures comme les plates-formes d'initiative locale ou des Fondations, et les prêts à conditions particulières accordés par des entreprises pratiquant l'essaimage ou la reconversion de leur personnel. Enfin, il peut être signalé des possibilités de financement tout à fait particulières et accordées selon des critères qui peuvent être géographiques, d'activité, d'embauche de certaines catégories de personnels... (par exemple les interventions de sociétés de reconversion).

Quant aux obligations convertibles et obligations à bons de souscription d'actions, elles sont utilisées comme outils du financement du développement de la nouvelle entreprise.

c) - Le financement du développement de la nouvelle entreprise par augmentation des fonds propres et quasi fonds propres

Hormis l'autofinancement généré par l'activité de la nouvelle entreprise, celle-ci peut recourir pour financer son développement soit à une augmentation de capital, soit à une augmentation de quasi-fonds propres.

1 L'augmentation de capital

Trois grandes modalités d'augmentation de capital peuvent être distinguées :

- en faisant appel aux mêmes actionnaires.
- en ouvrant le capital à des investissements extérieurs et à des OCR.
- en recourant à une introduction sur le marché financier.

La première modalité peut correspondre à un choix délibéré dès la création de la société, les actionnaires ayant pris l'engagement d'accompagner financièrement son développement, avec la même répartition du capital et au rythme d'apparition des besoins de financement.

La seconde modalité consiste à faire appel à des investisseurs extérieurs et à des organismes de capital risque. Certains OCR privilégient l'intervention en capital développement plutôt qu'en capital création, et ceci pour plusieurs raisons :

- . le créateur a déjà prouvé ses capacités managériales.
- . La percée de l'offre de la nouvelle entreprise sur son marché peut-être appréciée.

²⁴ Industries et Techniques spécial Décembre 1989 p. 46.

. Le diagnostic de l'entreprise peut faire apparaître des points forts à exploiter...

Au total, le risque perçu par l'investisseur est moins élevé en capital-développement qu'en capital-crédation.

La troisième modalité, l'introduction sur le marché financier, concerne très peu de nouvelles entreprises. Dans une étude concernant les 266 premières entreprises françaises introduites au second marché, nous avons repéré 45 entreprises dont "la date de création" se situait entre 1970 et 1987, la date de création concernant aussi bien la véritable création de l'entreprise que la date du dernier changement de statut de celle-ci ²⁵.

Pourquoi cette relative désaffection des nouvelles entreprises à l'égard du second marché ? Plusieurs raisons peuvent être évoquées :

- D'abord, le coût d'entrée : selon la C.O.B., les frais globaux représenteraient 0,3 % de la capitalisation boursière pour les sociétés de plus de 250 millions de francs de capitalisation et 0,8 % pour les plus petites. Des budgets d'introduction s'échelonnant de 87 500 à 2,3 millions de francs avaient été constatés en 1985 ²⁶.
- Ensuite, un certain nombre d'obstacles psychologiques et financiers : la transparence demandée par le marché, le droit de regard de l'actionnariat nouveau lors de la tenue des assemblées, la mise en place d'une politique de dividende, la tenue du titre sur le marché soumise aux aléas du marché ... contribuent à dissuader des dirigeants de nouvelles entreprises de vouloir réaliser l'introduction en Bourse.
- Enfin, d'autres éléments, tels l'hétérogénéité des entreprises (de toute taille et de tout secteur) ou des facteurs conjoncturels (la morosité du marché sur une période, l'effondrement des cours de certaines "start-up" fortement médiatisées...) peuvent également influencer négativement l'orientation vers le marché financier.

"Peu d'entreprises profitent vraiment du "Turbopropulseur" qu'est le second marché. Dommage, quand on voit ce que Smoby, Asystel ou Ecco ont ramassé en faisant des augmentations de capital. En émettant 10 % ou 15 % d'actions, ils ont obtenu plus que leur capitalisation de départ" ²⁷.

Pour B.Mirat, ²⁸ "une entreprise c'est come un avion qui décolle ; avant elle ne pouvait entrer en Bourse, à la cote officielle, que si elle avait atteint une vitesse de croisière. Grâce au second marché, elle peut en profiter pendant son décollage".

Quelle que soit la modalité d'augmentation de capital retenue par le créateur d'entreprise, celle-ci assure une double conséquence : au plan financier et au plan de la gestion de la nouvelle entreprise.

Au plan financier, il y aura bien évidemment les flux liés à l'augmentation de capital proprement dite. A ces flux viendront éventuellement s'ajouter le montant de la prime d'émission pouvant être relativement élevé si la négociation a pu mettre en valeur les perspectives de développement de la nouvelle entreprise.

²⁵ "Les entreprises du second marché". Les Echos - hors série 21 juin 1988

²⁶ L'usine Nouvelle - 9 février 1989 p. 68 "Ticket d'entrée : la grande disparité" V. Malique.

²⁷ M. Chevrillon - L'Entreprise n° 17 novembre 1986 p. 81

²⁸ Secrétaire Général de la Compagnie des Agnets de Change, cité par M. Chevrillon

Au plan de la gestion, l'augmentation de capital pourra être à l'origine de modifications dans la structure de celui-ci avec des conséquences sur l'exercice du pouvoir. Plusieurs solutions existent pour que des dirigeants attachés au contrôle de leur entreprise, ne perdent leur pouvoir."

- Eviter qu'un investisseur possède la minorité de blocage (plus d'un tiers des actions) et puisse s'opposer à une modification des statuts ou à une augmentation de capital.
- Prévoir, dans les statuts, la transformation des actions ordinaires des dirigeants, en actions à droit de vote double après deux ans d'existence (ces actions étant réservées aux sociétés âgées de deux ans au moins). Ainsi, les dirigeants peuvent rester majoritaires en voix avec un contrôle d'une minorité de capital.
- Négocier avec les investisseurs la possession d'actions à dividende prioritaire sans droit de vote. Mais, s'il n'y a pas de distribution de dividendes durant trois exercices, les actions retrouvent leur droit de vote.

Une autre conséquence peut être importante au plan de la gestion, dans une augmentation de capital : le partenariat entre dirigeants et investisseurs, tel que celui-ci n'a pu être décrit précédemment dans la participation des actionnaires à la vie de la nouvelle entreprise.

2 - L'augmentation des quasi-fonds propres

Le financement du développement par recours à l'augmentation des quasi fonds propres correspond essentiellement à un arbitrage entre la recherche d'un pouvoir par les dirigeants et la relative sécurité des investisseurs.

Les comptes courants d'associés, bloqués, rémunérés ne modifient pas la structure du capital et présentent l'avantage d'une rémunération fixe et non aléatoire comme le versement d'un dividende.

Le détenteur d'obligations convertibles peut demander, quand il le veut, leur conversion en actions de la société dans des limites de temps et à des conditions (en particulier la valeur de conversion) fixées à l'avance dans le protocole d'accord.

Les obligations à bons de souscription d'actions permettent à leur détenteur d'acquérir des actions dans le futur à un prix et à une date fixés d'avance dans le protocole d'accord.

Les obligations convertibles présentent l'avantage pour le dirigeant de n'être assorties d'aucun droit de vote et pour l'investisseur de devenir actionnaire ou de rester prêteur. D'autre part, les obligations convertibles "sont très utiles quand un créateur veut faire payer un prix d'entrée fort à son associé mais que la valorisation rapide de l'entreprise n'est pas certaine. Par exemple, lorsqu'un créateur estime que son entreprise vaut dix millions et que le capital risquéur estime, quant à lui, la valeur de l'entreprise à cinq millions, ils peuvent trouver un terrain d'entente avec le système des obligations convertibles. Si la société ne se développe pas fortement, il ne convertira pas ses obligations qui seront remboursées comme un emprunt ordinaire. En revanche, si la valorisation de l'entreprise est forte, il convertira ses obligations en actions et fera une bonne affaire".²⁹

Le prêt à bons de souscription, qui peut être panaché avec une participation directe, est un prêt à moyen terme, accordé dans des conditions de taux et de garantie avantageuses, et assorti

²⁹. M. Rossier - Défis n° 63 juin 1989 pp. 23-24

de bons de souscription. "Le gros avantage de cette formule est de dissocier le montant des capitaux apporté à l'entreprise du pourcentage de participation détenu par l'investisseur. Par la suite, un créateur qui ne peut réunir que 500 KF en capital alors que ses besoins en capitaux, hors investissements et crédits bancaires, s'élèvent à 1,2 MF, peut obtenir 700 KF de quasi fonds propres (par exemple sur huit ans avec deux ans de franchise) avec tout au plus une dilution de 10 % à 20 % du capital au profit de l'investisseur.

Dans une phase ultérieure nécessitant un nouvel apport de capitaux, le même créateur pourra bénéficier, d'une part, de l'exercice des bons avec une prime d'émission définie par avance, d'autre part, d'une deuxième ouverture de son capital, ce qui aurait été difficile si l'investisseur avait pris d'emblée une participation directe au capital de l'ordre de 40 % à 50 % dans cet exemple".³⁰

La formule des bons de souscription permet d'associer un partenaire extérieur dans des conditions intéressantes pour toutes les parties. Un accord de rétrocession d'une partie des bons de souscription et un plan de suivi et d'accompagnement de la nouvelle entreprise sont établis, avec l'intervention d'un partenaire, faisant bénéficier le créateur de sa compétence et bénéficiant de la rétrocession de bons de souscription.

B - Le recours au crédit bancaire

L'importance du recours au crédit bancaire dans le montage financier de la nouvelle entreprise peut être appréciée de deux façons :

- d'une part, en moyenne, les prêts bancaires à taux normal représentent un montant de 54 000 F, les prêts bancaires à taux réduit 12 000 F, pour un montant global de financement initial de 149 000 F³¹ Les prêts bancaires finançaient donc la création d'entreprises à hauteur de 44,29 %.
- d'autre part, dans 68 % des cas, les créateurs ont démarré leur entreprise avec leurs seuls fonds personnels. (ceci comprenant leur épargne personnelle, les prêts de leur entourage, les prêts de l'ancien employeur, l'apport d'autres entreprises). Dans la majorité des cas où un concours bancaire a été obtenu, celui-ci est supérieur à 250 000 F. 16,4 % des créateurs indiquent avoir bénéficié de la caution d'un organisme couvrant un prêt ou les risques commerciaux³².

Ces études ne permettent pas de dire s'il y a équilibre entre crédits demandés par des créateurs et crédits accordés ou déséquilibre. En d'autres termes, il est impossible d'évaluer l'impact de refus d'accords de crédits sur le phénomène de la création d'entreprises. On peut observer dans certains cas une difficulté de dialogue entre créateurs d'entreprise et interlocuteurs bancaires. Cette difficulté de dialogue, tient à l'appréciation portée sur les banques par les créateurs, mais aussi aux problèmes rencontrés par celles-ci dans l'étude des demandes de crédit. Néanmoins la qualité de la négociation peut connaître, sous certaines conditions, une sensible amélioration.

a) Les causes d'un dialogue difficile banque-créateur d'entreprise

³⁰ . " Les prêts à BSA et le "tutorage" Jean Michel Staron - Capital-finance Novembre 1989 pp. 149-150

³¹ . M. Viennet "Créations et reprises d'entreprises en 1985" op. cit

³² . "Les créateurs d'entreprises" Etude ANCE op. ci

Un certain nombre de reproches ont pu être adressés, à la fin des années soixante dix, au système bancaire par les chefs d'entreprises moyennes ou petites :³³

- . "les banques accordent un poids trop important à l'analyse du passé
- . les banques accordent trop peu d'attention à la qualité des dirigeants et du personnel, à la potentialité de l'entreprise sur son marché, à la capacité de ses cadres à maîtriser les techniques modernes de gestion.
- . Les garanties réclamées par les banques notamment sur le patrimoine du patron propriétaire, sont souvent jugées excessives en regard du risque présenté.
- . L'engagement de la banque envers l'entreprise n'est pas toujours considéré comme très fiable.
- . Les méthodes employées par les banques pour évaluer le risque présenté par l'entreprise (méthode des ratios)...sont fréquemment utilisées d'une manière trop rigide.
- . Les banques ont des réflexes conservateurs ; elles accordent souvent une préférence à la notoriété (grande entreprise connue) plutôt qu'à la rentabilité et au dynamisme (PME à forte potentialité)"

D'autres enquêtes, plus récentes, confirment que "le banquier reste bien le mouton noir du jeune entrepreneur"³⁴.

D'autre part, les demandes de crédit provenant d'entreprises en cours de création ou récemment créés posent aux banquiers cinq grands types de problèmes :

1 - Le risque de l'entreprise nouvelle

Le risque de défaillance des nouvelles entreprises est plus élevé que celui des entreprises âgées de plus de cinq ans.

2. L'absence d'instrument de mesure du risque

Les techniques d'étude des documents comptables habituellement utilisées ne peuvent être utilisées puisque ces documents comptables n'existent pas encore. D'autre part, les techniques de prévision ne peuvent facilement être appliquées puisque les références concernant l'entreprise sont inexistantes.

3 - Le coût élevé de l'instruction du crédit

Les nouveaux entrepreneurs présentent, dans la plupart des cas, un dossier incomplet ce qui entraîne un coût d'instruction des demandes de crédit largement supérieur aux commissions que la banque peut espérer, non compte-tenu du risque.

³³ "L'art de négocier avec un banquier français" Harvard l'Expansion n° d'hiver 77 - 78

³⁴ Ph. Merlant "Les créateurs jugent leurs banquiers" l'Entreprise n° 32 1988 - pp. 86-89

4 - La nécessité pour le banquier d'arbitrer entre ses clients.

5 - La faiblesse des capitaux propres des entreprises nouvelles

Pour certains types d'opération, le montant du concours accordé ne doit pas déséquilibrer par trop la structure financière de l'entreprise. "La position du banquier est d'autant plus délicate qu'il est parfois désorienté par la jurisprudence actuelle qui considère de plus en plus sa responsabilité comme engagée, tant en cas de concours excessif à l'entreprise, qu'en cas de non-reconduction de crédit ou de cessation de concours. Aussi n'est-il pas anormal que l'accès des entreprises nouvelles au crédit bancaire soit relativement difficile"³⁵.

b) Les conditions d'une amélioration de la négociation entre les créateurs d'entreprise et les banques.

Chacune des parties en présence doit prendre en compte les contraintes et caractéristiques de l'autre afin d'évoluer vers une plus grande qualité de négociation.

1 - La nécessaire connaissance des critères du banquier par le créateur.

Selon Robert Papin, le banquier, pour accorder un crédit, se base généralement sur des critères psychologiques, économiques et financiers³⁶.

Les critères humains ont une importance déterminante dans la décision du banquier (surtout si cette décision concerne des crédits à court terme non garantis). Le créateur pourra se faire apprécier du banquier en appliquant les "dix commandements du créateur", allant notamment du choix de la banque (et de l'interlocuteur au sein de celle-ci), à la nécessité d'une information honnête, d'un comportement loyal et d'une fidélité qui se révélera payante à terme.

Sur le plan économique, la banque tient compte de données générales concernant le secteur choisi par le créateur et de données spécifiques à la future entreprise.

Quant aux critères financiers, "ils ont essentiellement pour but de protéger le financier contre le danger de non remboursement de ses prêts et contre le risque de non-paiement de ses intérêts. Les mêmes critères vont donc limiter le montant des crédits accordés, veiller à la rentabilité des investissements et contrôler l'existence de garantie susceptibles de pallier les conséquences d'un dépôt de bilan".³⁷

D'une manière générale, les prêts à long et moyen terme ne dépasseront pas le montant des capitaux propres (et dans la meilleure des hypothèses, ils ne pourront dépasser le double de ces capitaux propres, compte tenu des aides financières obtenues).

Les capitaux propres ne pourront être inférieur au tiers du passif (et dans l'hypothèse la plus favorable, à 20 % du total du passif).

³⁵ "Le financement de la création d'entreprise et le rôle des circuits bancaires" Bulletin de la CNME n° 77 - 4ème trimestre 1977 pp. 33-80

³⁶ "Le créateur d'entreprise et son banquier" RFG janvier février 1988 pp. 22-35 - "Création d'Entreprise in "Encyclopédie de gestion" Economica 1989 T.2 pp. 640-665

³⁷ R. Papin - op. cit.

Les capitaux propres devront en principe couvrir au moins 50 % des besoins à court terme, si le solde de ces besoins est financé par des crédits à court terme considérés comme risqués par le banquier.

En ce qui concerne la rentabilité et compte tenu de la difficulté d'établissement de prévisions, les banques ont tendance à exiger que la capacité d'autofinancement atteigne au moins le double du remboursement des emprunts.

2- L'évolution des banques vers la création d'entreprises.:

Deux grandes orientations sont prises pour résoudre les problèmes posés par la création d'entreprises :

- 1 - L'établissement de relations privilégiées avec des partenaires locaux. Qu'il s'agisse de clubs de créateurs (plus d'une centaine de conventions signées), de grands groupes (dans le cadre de leurs missions de reconversion), de plates-formes d'initiative locale, d'entreprises (mettant en oeuvre une politique d'essaimage), de pépinières d'entreprises, de fondations (par exemple la Fondation Nord Entreprendre), de conseillers du réseau EGEE... les banques ont développé avec ces structures d'appui à la création d'entreprises des accords pour qu'elles participent à l'élaboration, à la sélection et à l'accompagnement de projets.

Les banques, à travers ce partenariat, trouvent plusieurs avantages :

- elles bénéficient d'un savoir faire (qu'elles ne possèdent pas toujours) et d'une relative rigueur dans l'élaboration et la sélection des dossiers..." Ils sont parfois plus sélectifs, plus durs que nous. Ils connaissent le parcours et ils savent apprécier lequel saura franchir les obstacles".³⁸.
 - elles bénéficient également d'un accompagnement des créateurs par une structure externe à la banque.
 - Enfin, elles affichent leur action en faveur de la création d'entreprises. L'image de la banque se trouve confortée, avec une économie de moyens et de risques.
- 2 - Le développement de la capacité à traiter les projets de nouvelles entreprises. Le développement passe par deux axes :

- l'organisation du réseau

Le Crédit Lyonnais, par exemple, a regroupé ses agences locales en "groupes d'agences PME" dans lesquels le créateur peut trouver le bon interlocuteur. Cette banque a également créé des bureaux industriels et financiers régionaux pour traiter les projets plus importants.

- la formation

La formation des exploitants a été mise en oeuvre par de nombreux réseaux bancaires, se rendant compte que l'homogénéité des formules proposées rendait difficile la possibilité de

³⁸ M. LE GALL, responsable de la Fondation des Banques Populaires - L'Entreprise n° 32 Mars 88 p. 37

Ainsi, le contrat signé entre Diadem (société française créée en juillet 1986) et Royal Zénith (firme américaine) permet la distribution d'une table de montage traitant électroniquement l'image sur le marché américain ⁷³.

X

X X

Des ressources, notamment financières, disponibles et accessibles, et la possibilité d'accéder aux marchés représentant des conditions permissives à la création d'entreprises.

Nous verrons, dans la troisième partie, que la constitution d'un environnement incitatif à la création prend en compte ces éléments.

⁷³ 72. Tertièl n° 38 - juillet 1988 pp. 37 -39

faire la différence sur les produits bancaires. C'est donc l'accueil, la disponibilité, la qualité des conseils dispensés... qui sont devenus les éléments clefs de la compétitivité bancaire.

Augmenter la disponibilité et rendre plus accessibles aux nouvelles entreprises les ressources financières qui leur sont nécessaires sont des éléments importants dans la constitution d'un environnement entrepreneurial. Ceci est également vrai des ressources informationnelles.

§2 La disponibilité et l'accessibilité des ressources informationnelles

Les informations relatives à l'entrepreneuriat peuvent être classées en deux grandes catégories : les informations générales sur la création d'entreprise d'une part, et les informations nécessaires à la création d'entreprise.

Les informations générales sont celles qui participent à la formation de l'attitude entrepreneuriale et dans une moindre mesure, à l'acquisition du rôle d'entrepreneur. Le thème privilégié dans cette catégorie d'informations est de démontrer, par la publication de cas de création, que la création d'entreprises est possible. Les cas de création véhiculés par des médias touchant un public indifférencié, parviennent dans leur diversité à présenter des caractéristiques correspondant à ce que recherchent, plus ou moins consciemment, les récepteurs de ces messages.

Les informations nécessaires à la création d'une entreprise peuvent être classées en trois catégories, correspondant à trois phases du processus de création : d'abord, il peut y avoir une recherche active d'informations pour élaborer une idée de nouvelle entreprise ; ensuite, il y aura dans la phase de montage du projet, un rôle important joué par la formation. Enfin, lors du démarrage de l'entreprise, les réseaux dans lesquels pourra s'insérer le créateur seront émetteurs d'informations pertinentes.

A - La recherche d'une idée de nouvelle entreprise

L'obtention passive d'informations (étudiée dans le chapitre VI) peut conduire le créateur potentiel à élaborer l'idée de nouvelle entreprise. Cette situation peut s'avérer infructueuse ou incomplète. Il faudra alors adopter une démarche de recherche active d'informations, recourant éventuellement au schéma ci-après (chapitre IV).

MARCHE

- de la consommation

- industriel

- public

1 - Définition d'un segment de marché
notamment par la prise en compte de critères géographiques

4 - Utilisation des variables du marketing mix autres que le produit

- politique de prix
- politique de distribution et de service
- politique de communication

PRODUIT

2 - Exploitation d'un avantage compétitif

- innovation
- Compétence (ou talent) de (ou des) créateur (s).

3 - Adaptation d'une offre existante

- Transposition d'un produit ou service étranger.
- Modifications d'un produit ou services existants

LES MODALITES D'AJUSTEMENT OFFRE -DEMANDE

L'ordre de présentation des modalités que nous avons choisi n'est ni hiérarchique, ni chronologique. Ainsi, l'entrepreneur voulant fonder sa firme sur une innovation devra rechercher des informations concernant une éventuelle demande potentielle. Définir un segment de marché amènera un créateur à rechercher des informations lui permettant de proposer une offre convenable;

Le créateur potentiel se trouve confronté au problème suivant : comment trouver une idée de nouvelle entreprise ? En d'autres termes, quelles informations rechercher, et comment les obtenir, afin d'élaborer une idée de nouvelle entreprise ?

a) Les informations à rechercher

Les opportunités sont susceptibles d'exister dans tous les domaines de l'activité humaine, quelles que soient leurs localisations spatiales. Le champ de recherche d'opportunités apparaît donc comme infini, puisqu'étant au dessus de la mesure ou des limites humaines.

Cela implique qu'une recherche d'informations soit orientée. Les critères qui président à l'orientation de la recherche d'informations peuvent être rangés en deux catégories :

- Les critères généraux

Nous avons distingué les modalités ³⁹ selon lesquelles, l'ajustement était réalisé entre l'offre et demande par le nouvel entrepreneur. Ces modalités constituent des axes de recherche d'informations.

Les axes de recherche que nous venons de définir s'appliquent à tous les cas de formulation d'idée de nouvelle entreprise. Du point de vue du créateur potentiel, il importe de cerner les domaines de recherche d'informations

- Les critères individuels

Nous avons noté précédemment qu'un mécanisme de sélectivité intervenait dans notre exposition aux informations.

Le créateur d'entreprise circonscrit sa recherche d'informations dans des domaines qui lui sont familiers, ou pour lesquels il manifeste un intérêt particulier.

Les critères établis par le futur entrepreneur peuvent être explicites. Etienne Guivarc'h voulant fonder une entreprise et habitant un petit village breton, se pose deux questions : "Quel est le produit que je ne trouve pas sur le marché ?" (marché du village et non pas dans le sens large du terme) et "Quels sont les petits matériels, très simples à fabriquer, et qui permettent de démarrer sans argent ?" ⁴⁰

Les critères de choix existent toujours, même s'ils ne sont pas formulés, s'ils sont seulement implicites. Trouver le créneau est souvent difficile comme en témoigne Yvon Gattaz : "avec mon frère, ça a duré des mois et des mois. Nous étions prêts à faire n'importe quoi : mais nous n'avions aucune approche résultant de notre expérience professionnelle : moi, j'étais dans l'automobile et mon frère dans les ordinateurs. Il n'était pas question de faire l'un ou l'autre !

³⁹ Chapitre IV -

⁴⁰ L'usine nouvelle Avril 1974 pp. 190-193.

Nous avons cherché dans le domaine de l'électricité, des moteurs, des jouets..."⁴¹. Les frères Gattaz, ingénieurs de formation, cherchaient d'emblée "ce qu'il allaient fabriquer", et avaient éliminé toute idée d'entreprise de prestations de services.

Chez tous les créateurs potentiels à la recherche d'une idée d'activité pour leur future entreprise, des critères implicites existent. Il s'agit de procéder par tris successifs : activité industrielle ou de prestation de services ? Dans le cas d'une activité industrielle : produit grand public ou produit industriel ? etc. on peut ainsi parvenir à établir un cahier des charges sommaire : produit grand public, durable, relativement renouvelé, plutôt haut de gamme, avec un certain contenu de créativité. La recherche peut alors s'orienter vers la confection, les accessoires de la mode, la décoration de la maison..., en relation avec la formation et/ou l'expérience professionnelle du créateur.

Explicites ou implicites, les critères propres au créateur lui permettront de rassembler des informations dans les axes de recherche présentés précédemment. Pour ce faire, des méthodes de recherche pourront être appliquées.

b) Les méthodes de recherche

Les méthodes de recherche d'information à la disposition du futur entrepreneur sont celles qui, utilisées par les firmes existantes peuvent s'adapter à la formulation de l'idée de nouvelle entreprise.

Les méthodes de créativité (telle que le brainstorming ou les méthodes dites synectiques) pourront éventuellement être utilisées, dans les conditions fixées par les initiateurs de ces méthodes. La critique principale qui peut être faite à ces méthodes est qu'elles visent à résoudre un problème. Pour aider à la formulation d'un problème à résoudre, E.M. Tauber⁴² propose une méthode dite "problem inventory analysis". Les méthodes de créativité visent à découvrir des solutions nouvelles et, une idée de nouvelle entreprise n'est pas obligatoirement originale. Le créateur potentiel dispose également des techniques de recherche en marketing pour élaborer une idée de nouvelle entreprise :

- l'analyse documentaire

Il s'agit de rassembler et d'étudier les informations existantes sur un thème plus ou moins large. Les sources d'information sont nombreuses (par exemple, 383 titres dans la presse des entreprises et des professions) et l'accès à ces sources peut être facilité avec l'utilisation de banques de données (par l'intermédiaire d'organismes spécialisés).

Le champ couvert peut être très large : les "100 créneaux pour créateurs d'entreprises" ou "50 idées pour entreprendre" ou "dix créneaux d'avenir" sont les études assez régulièrement publiées⁴³ et présentent l'intérêt de déceler des tendances, de proposer des activités qui peuvent être exploitées telles que publiées ou adaptées.

- L'interview d'experts

Sont considérés comme experts les personnes ayant une compétence dans un domaine donné (responsable de syndicats professionnels par exemple).

⁴¹ . A. Harris A. de Sedouy "Les patrons" Seuil (1977)

⁴² . "Discovering New Product Opportunities with problem inventory analysis" Journal of Marketing January 1975 pp. 67-70

⁴³ Notamment par l'Entreprise et Défis

- Les études de cas de créations -

Publiées par de nombreux titres, elles permettent de reproduire ou d'adopter une activité déjà exercée par une nouvelle entreprise. Dans cette catégorie peuvent figurer les "dossiers-idées" de Défis qui présentent une idée ou un concept d'entreprises à créer, concernant "exclusivement des marchés en fort développement, peu travaillés et nécessitant des investissements raisonnables".

Les futurs entrepreneurs disposent également d'autres techniques de recherche en marketing qu'il faut, bien évidemment, adapter au problème spécifique de l'élaboration de l'idée de nouvelle entreprise.

B - Le montage du projet de nouvelle entreprise

Les ressources informationnelles nécessaires au montage du projet de nouvelle entreprise peuvent être accessibles par divers moyens :

- Les ouvrages, qu'ils soient généralistes (par exemple le guide "créer ou reprendre une entreprise" de l'ANCE) ou spécialisés (par secteurs) ou thématiques (traitant des aspects juridiques ou des démarches administratives, du financement...) sont nombreux et de qualité.
- les outils informatiques pour la création d'entreprise se présentent sous deux types de supports : logiciels pour micro-ordinateurs et serveurs télématiques. Ils peuvent être utilisés directement par le créateur potentiel ou, plus généralement par l'intermédiaire d'un conseiller ou formateur. On retiendra deux grandes catégories d'outils : ceux aboutissant à la simulation de comptes prévisionnels et les systèmes experts permettant d'évaluer le projet.
- les pépinières d'entreprises spécialisées. Certaines pépinières se situent en amont du démarrage de l'entreprise, aidant le créateur à effectuer toutes les études nécessaires, économiques et techniques. En France, la nursery de l'Ecole des Mines de Douai, ou celle d'Alès, le Centre d'Accueil de Technologies de Nancy-Bravois, l'Ecole des Ingénieurs de Marseille... pratiquent avec efficacité, l'appui à l'élaboration complète du projet. En Irlande, nous avons visité le "Limerick Food Center" dont une partie est composée de petites unités (28 m² environ) où de nouveaux produits alimentaires peuvent être mis au point sur une période de 10 à 36 semaines, avec les conseils d'un spécialiste des techniques alimentaires (pouvant intervenir sur les normes d'hygiène, le conditionnement...). Parallèlement à la mise au point du produit, le candidat entrepreneur bénéficie d'une formation axée sur la gestion et la commercialisation, le Limerick Food Center ayant fait un gros effort de recherche d'informations sur les marchés (intérieur et étrangers);
- La formation à la création

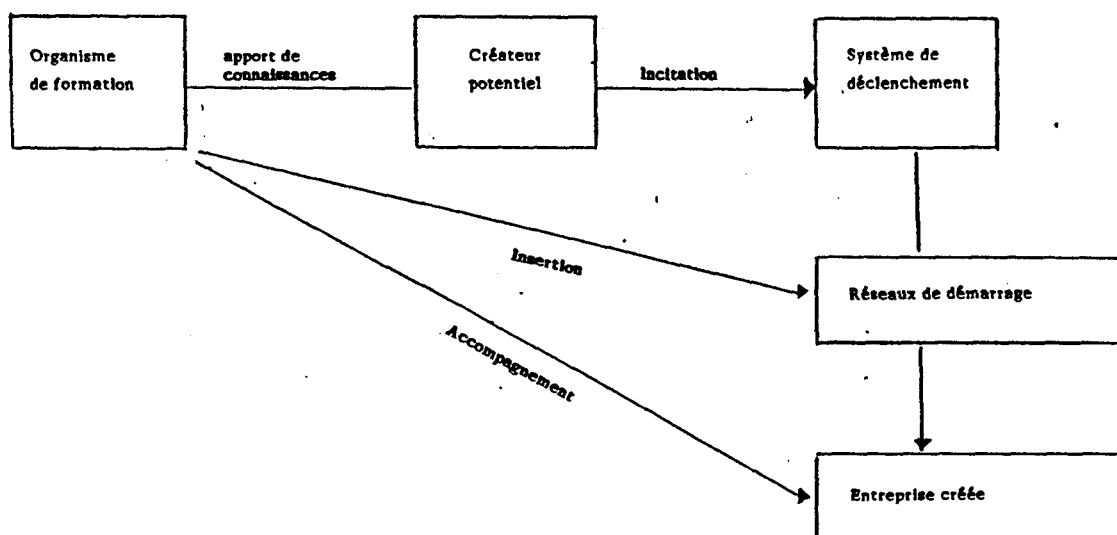
Une place particulière doit être faite à la formation du créateur d'entreprise dans l'utilisation de ressources informationnelles dans la phase d'élaboration de projet.

Il existe une grande diversité de formations à la création, intervenant au cours de la formation initiale, continue ou professionnelle, à destination donc de publics différents (étudiants, demandeurs d'emploi, salariés) avec une variété de durées et de contenus : modules "création

d'entreprise" dans des formations de longue durée, ou stages centrés sur des apports considérés comme indispensables de gestion ou de comptabilité (par exemple les stages obligatoires des Chambres de Métiers) ou stages d'assistance centrés sur l'élaboration des projets.

L'apport de l'organisme formateur ne peut se limiter à l'apport de connaissances. Son action doit également renforcer le système de déclenchement dans son aspect relationnel (rencontre notamment avec d'autres créateurs) et professionnel (mise en contact avec des personnes connaissant les problèmes de la branche dans laquelle la création est envisagée). L'organisme de formation doit également mettre les stagiaires en relation avec les réseaux de démarrage, organismes pouvant apporter un appui aux créateurs et/ou par lesquels ceux-ci doivent passer.

Le schéma de la création et de la formation ⁴⁴ est le suivant :



La mise en relation avec les réseaux apparaît comme étant la condition fondamentale d'une action de formation, cette mise en relation variant cependant en fonction des types de créateurs.

Ainsi, les organismes de formation et les autres organismes constituent des réseaux, répondant aux besoins des créateurs. "La création n'est plus le fait du créateur et de son équipe, mais de l'ensemble des réseaux sur lesquels elle s'appuie nécessairement"⁴⁵.

La formation à la création, à ce titre d'organisme relais, est un élément important dans un programme d'actions entrepreneuriales ⁴⁶.

C - Le démarrage de la nouvelle entreprise

Le jeune entrepreneur accèdera aux ressources informationnelles par les moyens habituellement utilisés par les responsables des PME.

Il pourra, par ailleurs, être informé par son éventuelle appartenance à différents réseaux par exemple :

⁴⁴ Selon l'analyse d'Arocena et Alli-"La création d'entreprise: une affaire de réseaux"op cit

⁴⁵ Arocena et Alli op.cit

⁴⁶ Chapitre XIV

- celui constitué par l'organisme de formation
- un club de créateurs d'entreprise
- les autres créateurs d'une pépinière d'entreprises
- le parrainage exercé par une plate-forme d'initiative locale
- le suivi d'un investisseur participant au capital.

SECTION II : L'ACCES AU MARCHÉ

Si, en amont de la nouvelle entreprise, la disponibilité des ressources et leur accessibilité ont une incidence sur les créations d'entreprises, l'accès au marché, en aval, est également un élément important de l'environnement de l'entrepreneur.

Accéder au marché, pour une nouvelle entreprise, signifie d'être en mesure de proposer des produits ou des services à des clients potentiels et d'obtenir par cette démarche, des résultats en conformité avec les objectifs fixés.

L'accès au marché de la nouvelle entreprise est le résultat de la combinaison de quatre catégories d'éléments : de l'offre de la nouvelle entreprise avec ses spécificités, de l'attitude des clients potentiels, du comportement des concurrents et de l'attitude des distributeurs (lorsque il y a recours à ceux-ci).

Du jeu simultané de ces catégories d'éléments dépendra le succès de la nouvelle entreprise :

L'offre de la nouvelle entreprise, acceptable, doit être acceptée par le segment de marché auquel s'adresse la nouvelle entreprise. Par acceptable, nous entendons que l'offre de la nouvelle entreprise corresponde à une demande potentielle, au moment où cette offre est faite. Il ne s'agit pas, pour la nouvelle entreprise, de proposer une offre inadaptée ; dans ces conditions, il est évident qu'elle ne pourrait accéder au marché ⁴⁷.

D'autre part, les barrières à l'entrée ⁴⁸ ne doivent pas empêcher les nouvelles entreprises d'accéder au segment de marché choisi.

Trois aspects restent donc à examiner dans les modalités d'accès de la nouvelle entreprise à son marché :

- On peut d'abord observer une différenciation des situations des nouvelles entreprises au regard de leur marché, et quatre types de clientèles peuvent être distinguées.
- Les nouvelles entreprises doivent respecter un certain nombre de conditions pour que leur démarche d'accès à la clientèle soit fructueuse.
- Enfin, la nouvelle entreprise peut établir, avec d'autres entreprises, des relations contractuelles qui faciliteront son accès au marché.

⁴⁷ Cet aspect a été développé dans le chapitre V

⁴⁸ Étudiées chapitre III

§ 1 - Les types de clientèles

"Raisonné en terme de marché, c'est utile. Mais surtout pour les grosses boîtes qui ont les moyens de l'aborder (...). Le créateur lui, est condamné à penser en terme de clients. A la limite, peu lui importe le marché"⁴⁹.

Ce point de vue, empreint de pragmatisme, amène à considérer les types de clientèles auxquels la nouvelle entreprise peut s'adresser. Nos observations, dans ce domaine, rejoignent celles de Patrick Sibille⁵⁰ : quatre types de clientèles peuvent être distingués : une clientèle identifiable en nombre limité, une clientèle locale, une clientèle diffuse et une clientèle de grande consommation.

A - La clientèle identifiable en nombre limité

Ce type de clientèle est celui de nouvelles entreprises ayant choisi de vendre des biens ou des services à des entreprises, organismes, collectivités, administration... mais également à des distributeurs (grossistes, détaillants, centrales d'achats) ou à une clientèle très limitée de personnes pouvant être repérées par leur statut social ou professionnel (professions libérales, élus..).

Dans ce cas, la clientèle peut être identifiée, des fichiers peuvent être établis, rassemblant quelques centaines de noms, L'action commerciale sera axée sur la prospection et la négociation directe chez le client.

B - La clientèle locale

L'activité de la nouvelle entreprise, dans ce cas, s'adresse à une clientèle qui se repère par sa localisation dans une zone géographique bien limitée (zone de chalandise) : commerce, artisanat, services aux particuliers ou aux petites entreprises.

La commercialisation est liée au choix d'une implantation judicieuse, puisque c'est le client qui doit faire la démarche d'aller vers l'entreprise⁵¹.

Les bonnes implantations varient selon les activités. Dans l'hypothèse où la nouvelle entreprise ne peut obtenir l'implantation optimale (indisponibilité ou coût trop élevé), elle devra adopter une politique commerciale adaptée, notamment au niveau de la différenciation des prestations et de la communication.

C - La clientèle diffuse

La nouvelle entreprise ne se situe ni dans le premier, ni dans le second cas, mais les clients, du fait de la dimension du projet, seront en nombre limité et ne peuvent être repérés de façon

⁴⁹ E. Le Braz. - Défis n° 51 p. 36

⁵⁰ "De l'étude de marché à l'action commerciale" - B.G. Chollet-P. Sibille ANCE 1987

⁵¹ "Chez un commerçant, il y a trois règles d'or pour trouver des clients. La première, c'est un bon emplacement, la seconde, c'est un bon emplacement ; la troisième, c'est "... - P. Sibille - Défis n° 51 P. 39

précise ni par l'identification de leurs noms et adresses, ni par l'observation de leur localisation. Il s'agira d'activités liées à la création (graphisme, produits de mode...) ou liées au tourisme (hôtellerie, restauration...) ou de prestations de services diverses non localisées...

La démarche commerciale consiste dans beaucoup de cas à agir d'abord au niveau de prescripteurs et d'adopter une politique de communication axée sur les relations publiques, pour atteindre indirectement la clientèle, la cerner et agir directement sur elle.

D - La clientèle de grande consommation

Le produit ou le service proposé par la nouvelle entreprise est destiné au grand public et celle-ci a opté pour une politique de distribution extensive.

Ce choix de clientèle implique une action commerciale relativement complexe :

- l'offre doit être positionnée, tenant compte des caractéristiques du produit en s'attachant à son conditionnement, à son prix, à la marque.
- une force de vente doit être créée et animée.
- une communication doit être mise en oeuvre, destinée aussi bien aux consommateurs qu'aux distributeurs.
- enfin, cette action commerciale doit être rigoureusement planifiée, organisée et contrôlée.

§ 2 - Les conditions d'accès au marché

Quelle que soit la clientèle à laquelle elle s'adresse, le succès de la nouvelle entreprise dans l'accès au marché est conditionné par le respect de trois catégories de conditions : la définition d'une politique commerciale, son financement et sa programmation.

A - La définition d'une politique commerciale

Force est de constater que dans de nombreux cas, la commercialisation n'a pas été la première préoccupation du créateur d'entreprise et que le projet se caractérise par l'absence d'une véritable politique commerciale, réfléchie et cohérente.

Cet état de fait peut s'expliquer pour plusieurs raisons :

- Le créateur, obnubilé par certaines caractéristiques du produit ou de la prestation de service, s'imagine que celles-ci suffiront à assurer le succès commercial de l'entreprise. L'auteur d'un projet d'une usine de bicyclettes s'imaginait que la fabrication française de cet équipement était impatientement attendue par des utilisateurs potentiels au sens civique développé et voulant participer à la reconquête du marché intérieur. Un artisan persuadé de la supériorité de ses prestations et de l'excellent rapport qualité-prix de celles-ci, ne comprenait sincèrement pas qu'il ne soit pas sollicité, et à la limite, assailli par des demandes d'intervention.

- Une étude de marché mal conduite, une mauvaise appréciation de l'offre, une absence de réflexion sur les comportements d'achat... sont à l'origine également de mauvais choix commerciaux.

Le cas le plus typique que nous ayons rencontré est celui d'un ancien confectionneur, ayant dirigé une petite entreprise, et élaborant un projet ambitieux de fabrication de pantalons de luxe, basé sur un raisonnement (rencontré parfois) : le marché global est évalué à x milliards de francs, ou x unités ; la part du pantalon de luxe peut être estimée à x % : l'objectif pour la fabrication de la nouvelle unité sera de y % du segment considéré. A partir des résultats obtenus, l'auteur du projet bâtit un plan d'usine très détaillé, un programme de recrutement très précis... et cherche des financements.

Deux observations peuvent être tirées de cet exemple : le caractère tout à fait spécieux de ce type de raisonnement en terme de parts de marché pour un nouvel entrepreneur (il faut, rappelons-le, penser en terme de clients) ; d'autre part, l'absence de politique commerciale dont la nécessité n'apparaît pas au créateur, puisque celui-ci perçoit le marché comme étant "très porteur".

- Le passé professionnel du créateur peut également nuire à la sérénité de la réflexion nécessaire à l'élaboration d'une politique commerciale adéquate.

S'il s'agit d'un ancien salarié d'un service de production, il pourra être convaincu que l'activité commerciale est tout à fait accessoire par rapport à la fabrication. Quant à l'ancien attaché commercial, il pourra s'imaginer que la clientèle lui est personnellement attachée et cela ne l'incitera pas à définir une politique commerciale adaptée

- Enfin, l'aspect relativement aléatoire de la rencontre entre l'offre et la demande, l'aléa concernant aussi bien la période de montée en régime de ventes que les quantités négociées, est également un élément pouvant inciter un créateur d'entreprise à trop compter sur des ventes rapides.

Deux recommandations s'imposent pour élaborer la politique commerciale d'une nouvelle entreprise :

1 -La réalisation d'une étude de marché appropriée

La recherche d'informations a déjà été évoquée. La méthodologie utilisée pourra être celle du guide pratique de l'ANCE ⁵². Enfin, il faut tenir compte des contraintes de programmation dans le lancement de la nouvelle entreprise (qui seront examinées ci-après). Dans beaucoup de cas, "la meilleure des études de marché est celle qui ramène des commandes" ⁵³.

2 - La recherche de la meilleure solution au problème commercial posé.

Cette recommandation, facile à énoncer, est plus difficile à mettre en oeuvre. C'est cette capacité à prendre de bonnes décisions qui, d'une part, contribue à faire de l'entrepreneur un agent irremplaçable et, d'autre part, joue comme élément de différenciation des entreprises.

⁵² "De l'étude de marché à l'action commerciale" op. cit.

⁵³ P. Sibille - Défis n° 52 p. 36

La démarche consiste à identifier et formuler le problème - il s'agira en général d'un problème de distribution ou de communication - à recenser les contraintes internes au projet (notamment de disponibilité de ressources) et tenant à son environnement (concurrence, clientèle,...), à élaborer des solutions possibles, les évaluer et choisir la solution apparaissant être la meilleure.

Devant la quasi-impossibilité d'être référencé par une centrale d'achats, Christophe Marro (créateur d'Infraction) prend rendez-vous avec l'acheteur d'un hypermarché et présente sept blousons de cuir achetés au Maroc. Il obtient une commande ferme et depuis, rencontre les responsables de magasins ; ses vêtements sont en vente dans la plupart des hypermarchés ⁵⁴ Elisabeth Delacroix invente la "Kit-confection" allée à la vente par réunion : des modèles coupés à la taille de la cliente qu'il ne reste plus qu'à coudre. Sa société couvre presque toute la France et emploie 115 présentatrices encadrées par des monitrices ⁵⁵.

Les investissements sont, en général, élevés au démarrage d'une entreprise utilisant la vente par correspondance. Jean -Louis Siegfried, par exemple, a dû rassembler un million de francs pour se lancer "Catalogia". Pourtant, avec 30 000 F de fonds propres, en 1981, Philippe Coutiere atteint les 15 MF de CA en 1988.

Il a choisi un créneau très pointu et désert, celui des armes de défense. Pour recruter ses premiers clients, il a utilisé le mini-coupons dans les supports spécialisés ou sensibles à l'auto-défense. Le catalogue tire en 1989 à 100 000 exemplaires pour 46 000 clients ⁵⁶.

En matière de communication, des solutions adaptées à la nouvelle entreprise peuvent être trouvées : relations publiques (à destination de la presse, mais également des relais d'opinion, décideurs institutionnels...), marketing direct, actions publicitaires ciblées...

Jacques Loyer, créateur de Coup de Coeur, ayant un positionnement hors normes, ne possédant pas les moyens d'investir dans les services d'une agence de publicité, a fait preuve d'imagination pour concevoir une publicité tout à fait originale, "réaliser des opérations de "communications-spectacle" qui soient reprises par les médias". Les "exhibitionnistes Coup de Coeur" furent un coup mémorable. Lorsqu'une horde d'individus pourchassent furieusement les passants dans la rue, vêtus d'un simple imperméable qu'ils ouvrent en grand pour dévoiler leur caleçon, cela impressionne !⁵⁷. D'autres opérations ont suivi : pour le 1er avril, Coup de Coeur avait habillé toutes les statues de Paris avec ses caleçons : le Pont-Neuf emballé par Christo a été rhabillé par Coup de Coeur à l'aide de projecteurs, etc.

Ces quelques exemples témoignent du fait que la politique commerciale de la nouvelle entreprise ne nécessite pas dans tous les cas des investissements financiers importants. Ils doivent être cependant prévus et financés.

B - L'estimation des coûts de commercialisation et leur financement

Si une politique commerciale adéquate n'est pas développée dans tous les projets de nouvelle entreprise, et ne peut donc être évaluée et prise en compte, il y a fréquemment une sous-estimation du coût de mise sur le marché et du besoin en fonds de roulement.

⁵⁴ Défis n° 36 p. 21

⁵⁵ Défis n° 30 p. 49

⁵⁶ . Défis n° 58 pp. 66-67

⁵⁷ . Challenges hors série - décembre 88 - janvier 89 p. 80

Les coûts commerciaux, en général, sont mal appréciés, notamment au niveau des conditions de tarification, mais essentiellement dans le domaine de constitution de l'animation de la force de vente.

Ne figure pas dans le projet, l'ensemble des coûts entraînés par un réseau de représentants multicartes. "Or, l'expérience montre que, pour la plupart des entreprises naissantes, le temps passé et les frais engagés (en déplacements notamment), pour le recrutement et l'animation de cette "force" de vente, ajoutés à certains coûts d'opportunité (manque à gagner du à des performances insuffisantes sur certains secteurs), représentent au total un montant équivalent sinon supérieur à celui des frais variables (commissions au pourcentage supportées au cours du premier exercice)" ⁵⁸.

Sont également sous-estimées (ou omises) les charges liées à la logistique de mise des produits sur le marché : conditionnement (fournitures et main-d'oeuvres), stockage, manutention, expédition, etc. Massacrier et Rigaud observent que le prix de revient du produit peut s'en trouver augmenté de 15 à 20 % selon les cas.

Enfin, ne sont prévus ni les impayés, ni les incidents de règlement, pas plus que la tendance à l'allongement du crédit client. Certains clients n'hésitent pas, en effet, ou à exiger des délais relativement longs, ou à les pratiquer ; le nouvel entrepreneur, quant à lui, peut pour emporter une commande, accorder des conditions de règlement "exceptionnelles". D'autre part, une relative inorganisation de la facturation et des relances concourt incontestablement à l'allongement du crédit client.

D'une manière plus générale, les difficultés de mise en oeuvre d'une politique commerciale ou la nécessaire révision de celle-ci, contribuent aux pertes de démarrage de la nouvelle entreprise, qui, nous l'avons vu, sont rarement prises en compte et peuvent constituer un facteur d'échec ⁵⁹.

C - La programmation de l'action commerciale

"La date de naissance de l'entreprise est, en général, prématurée". A l'appui de cette affirmation, P. Sibille ⁶⁰ cite l'exemple d'un cadre de l'imprimerie qui, avec deux amis, avaient créé une entreprise de photocomposition, et déposé les statuts de leur SARL, loué un local, acheté du matériel et embauché leur secrétaire sans avoir engagé la prospection de leur clientèle.

Dans toute activité, il y a un délai, variable selon les secteurs mais difficilement compressible, entre le moment où les actions de commercialisation débutent et celui où elles commencent à générer des résultats. C'est notamment pour cette raison que l'on peut recommander, sous certaines conditions, l'anticipation de l'action commerciale parallèlement à l'étude du marché ⁶¹.

La programmation de l'action commerciale est nécessaire avant le démarrage de l'activité et doit prendre en compte les spécificités de celle-ci (période de démarrage souhaitable, recrutement éventuel...). Elle doit également être adaptative après le démarrage, compte tenu du contrôle opéré. Les décisions correctives ne s'improvisent pas. Il est souhaitable que plusieurs programmes substituables soient envisagés, le choix entre ceux-ci étant fonction des résultats observés.

⁵⁸ G. Massacrier et G. Rigaud - *"Le démarrage d'activités nouvelles : aléas et processus"* - op. cit

⁵⁹ Chapitre VII

⁶⁰ *"De l'étude de marché à l'action commerciale"* - op. cit.

⁶¹ Et qui justifie l'assertion : "la meilleure étude de marché est celle qui ramène des commandes"

Au total, les conditions d'accès au marché de la nouvelle entreprise doivent être intégrées dans le projet sous forme d'une politique commerciale appropriée, financée et programmée.

§ 3 - Les relations contractuelles avec d'autres entreprises

L'accès au marché de la nouvelle entreprise, tel qu'il a été étudié jusqu'à présent, n'a pas pris en compte les relations contractuelles que celle-ci pouvait établir avec d'autres entreprises, et qui présentent des caractéristiques facilitant l'accès au marché, ceci dans le cas de la franchise, ou en réduisant la fonction commerciale à assumer avec la sous-traitance, ou permettant le développement des exportations dans le cadre de contrats de coopération.

A - La franchise

La franchise est essentiellement un système de collaboration économique entre des partenaires indépendants : un franchiseur et des franchisés qui, moyennant certaines redevances au franchiseur profitent de la marque et du savoir-faire de celui-ci.

On distingue 4 types de franchises :

- la franchise de production, moyen pour un fabricant de commercialiser ses propres produits ; marque de fabrication et de distribution sont alors identiques.
- la franchise industrielle : le franchisé fabrique, sous licence, le produit mis au point par le franchiseur et le commercialise sous la marque du franchiseur.
- la franchise de distribution : le franchiseur sélectionne les produits fabriqués par les fournisseurs et les vend au franchisé. Le franchiseur agit comme une centrale d'achats en apportant, en plus, une enseigne et un savoir-faire commercial.
- la franchise de service : le franchisé reproduit et vend les prestations de services mises au point par le franchiseur (par exemple, les chaînes hôtelières, salons de coiffure...).

L'adoption du système de franchise peut, sous certaines conditions, faciliter l'accès au marché pour la nouvelle entreprise, qu'elle soit franchisée ou franchiseur.

a) devenir franchisé : des avantages, mais aussi des pièges à éviter

Choisir de devenir franchisé peut apporter à la nouvelle entreprise un certain nombre d'avantages :

- L'intervention du franchiseur dans la mise au point du projet de la nouvelle entreprise et dans son démarrage : localisation, installation, obtention de prêts bancaires, diminution sensible des coûts d'installation, formation, transmission d'un savoir faire, assistance au démarrage...
- L'utilisation d'une marque dotée d'une forte notoriété et le bénéfice de campagnes publicitaires faites par le franchiseur sont des facteurs d'attractivité de clientèle pour la nouvelle entreprise franchisée ; il peut également y avoir envoi de clients du franchiseur au franchisé.

- Enfin, l'appui du franchiseur et l'utilisation de son image peuvent consolider d'une manière durable l'accès à la clientèle de la nouvelle entreprise franchisée.

La contre-partie de ces avantages apparaît dans certains cas, notamment dans la discipline de chaînes concernant la conception des magasins ou des centres de prestation de services et les méthodes de travail à appliquer, ou encore dans le manque de souplesse pour une diversification ou une modification de l'activité.

Nous n'insisterons pas sur les pièges de la franchise exposés dans de nombreux articles et, qui concernent les manquements du franchiseur ou ses insuffisances dans la mise au point d'un projet de la nouvelle entreprise et dans l'appui au démarrage, la quasi-absence de notoriété, les campagnes publicitaires fort modestes et mal ciblées...

Un certain nombre de règles s'imposent donc au candidat franchisé : celle des "trois deux" (existence de trois magasins pilotes bénéficiaires pendant deux ans) ; analyse des comptes prévisionnels et confirmation du chiffre d'affaires auprès des franchisés du réseau ; réalisation d'une étude de marché sérieuse ; étude du contrat (clauses d'exclusivité territoriale, durée suffisante pour la rentabilisation des investissements) ⁶².

b) Devenir franchiseur : une facilité de croissance qui n'est qu'apparente

La franchise a pu apparaître à certains entrepreneurs comme un levier extrêmement puissant pour assurer la croissance très rapide d'un réseau : commodité (les franchisés se recrutent assez facilement, apportent parfois un bon emplacement commercial et paient un droit d'entrée), absence d'organisation importante dans l'entreprise franchiseur, et mise de fonds relativement faible.

Cependant, un franchiseur sur trois échoue : entre 1983 et 1985, 150 chaînes ont disparu de l'annuaire du CECOD et 150 nouvelles chaînes y sont apparues (sur un peu moins de 400 franchiseurs recensés). Même si certaines chaînes n'ont pas répondu au questionnaire ou ne veulent pas figurer dans l'annuaire, on peut considérer qu'un tiers des franchiseurs a été renouvelé. Une enquête de CESA montre que sur 20 000 franchisés, 34 % ont été renouvelés au cours de la même période ⁶³.

Créer, animer, gérer une chaîne de franchisés ne s'improvise pas. Il faut définir un concept original, au niveau des produits, des services ou des techniques commerciales, être difficilement imitable, ou ne pouvant être mis en oeuvre par d'autres que le franchiseur lui-même. La mise au point du concept exige des études de marché, une période de tests, des outils spécifiques (notamment une charte d'identité visuelle)...

Le concept doit ensuite être formalisé : c'est la fonction du dossier du franchisé, standardisant le savoir-faire technique, marketing, financier et juridique de l'entreprise.

La politique d'implantation géographique doit obéir à un plan précis de deux ou trois ans (après le test de trois unités pilotes pendant deux ans) permettant de s'approprier rapidement des parts de marché importantes. "La réussite est due pour un tiers à l'emplacement, un tiers au franchiseur et un gros tiers au franchisé" ⁶⁴. Le recrutement des franchisés est un élément très

⁶² Challenges - avril 1987 p. 26

⁶³ Défis n° 31 p. 80

⁶⁴ J. Bardouin - PDG de la Taste - Tertielle n° 12 - pars 86 p. 26

important dans le développement de la chaîne : certaines, extrêmement sélectives, ne retiennent que 2 % des candidatures.

Après le lancement du réseau, il est nécessaire d'en maîtriser la croissance et de le gérer. "C'est vers le cinquantième franchisé que se situe le fossé" (P. Parmentier Copy 2 000). "Au delà de ce seuil, le franchiseur ne peut plus bricoler avec le marketing, l'informatique et la finance" (Alain Afflelou)⁶⁵. Quant à l'animation du réseau, elle est nécessaire dans la création d'un esprit de chaîne (séminaires, congrès, journal...).

Le choix judicieux d'une franchise pour un créateur d'entreprise potentiel peut constituer à la fois une occasion de création et une facilitation de l'accès au marché.

Pour la nouvelle entreprise voulant devenir franchiseur afin d'accéder à un marché important plus rapidement, il est nécessaire que cette perspective soit inscrite dans son projet, sachant qu'elle devra faire ses preuves avant de lancer une chaîne.

B - La sous traitance

a) les types d'entreprises sous-traitantes

La sous-traitance peut être définie comme "la relation où le sous-traitant élabore, sous les directives du donneur d'ordre, un élément de produit qui sera vendu par ce dernier"⁶⁶.

M. Capet et J. Hoflack proposent une systématisation des différents cas de sous-traitance et une distinction entre sous-traitance et fourniture.

		Le produit final est vendu Existence d'un modèle, plan ou dessin	
		Antérieur à l'affaire	Postérieur à l'affaire
SUR UN SUPPORT MATERIEL	fourni par le donneur d'ordre	travail à façon	
	acheté par le sous-traitant	fourniture sur stock ou catalogue	sous-traitance de fabrication
PAS DE SUPPORT		Sous-traitance de conception ou ingénierie	

M. Capet et J. Hoflack distinguent cinq types d'entreprises sous-traitantes :

- des petites entreprises à opérations simples, cycle très court, matériel peu diversifié ;
- des petites entreprises spécialisées dans des opérations de haute technicité ;

⁶⁵ L'Entreprise n° 13 - juin 1986 p. 91

⁶⁶ M. CAPET et J. HOF Lack "Gestion de l'entreprise sous-traitante" Economica 1978

- des petites entreprises de qualité marchande, à technicité simplifiée et sous-équipées sur le plan technique et administratif ;
- des grandes entreprises à activité diversifiées, parc de machines et know-how important grâce à leur ancienneté ;
- des grandes entreprises spécialisées sur certains types de production industrielle.

Lorsque la sous-traitance concerne un travail sur commande, la négociation porte à la fois sur des aspects techniques (la fabrication du produit) et des aspects commerciaux (les conditions de vente). Ce type de négociation convient bien au nouvel entrepreneur technicien qui y voit plusieurs avantages.

- il n'y a pas à concevoir un produit, mais à respecter le cahier des charges du donneur d'ordres ;
- le risque de production est perçu comme étant nul, puisque ce qui est produit est déjà acheté ;
- la croissance de la nouvelle entreprise, si elle est voulue, est apparemment facilitée : il suffit d'accepter ou de sélectionner les commandes des donneurs d'ordres.

La fonction commerciale peut être embryonnaire ou intermittente.

Cette classification peut être rapprochée d'une autre classification distinguant la sous-traitance de spécialité (types II et V de classification ci-dessus), sous-traitance de capacité (types I et IV) et sous-traitance de fait (type III).

Sans pouvoir l'évaluer d'une manière statistiquement précise, le nombre d'entreprises de sous-traitance parmi les nouvelles entreprises est loin d'être négligeable.

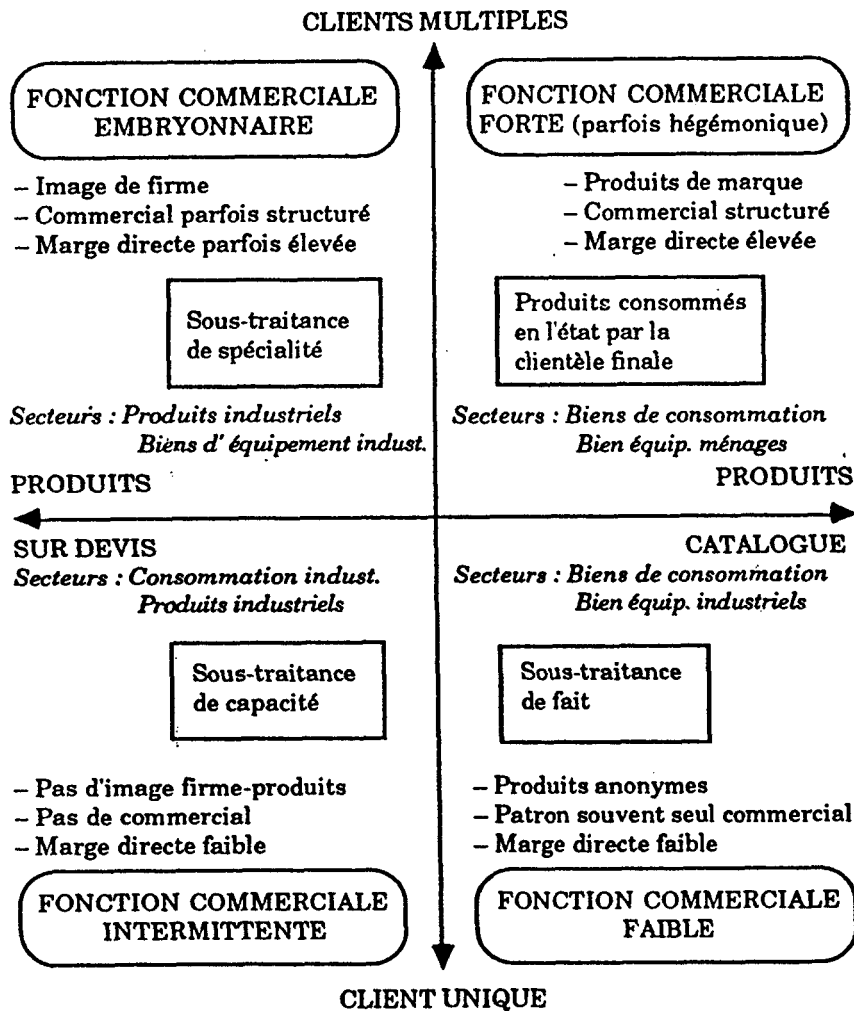
b) L'accès au marché de la nouvelle entreprise sous-traitante

La fonction commerciale assumée au sein de la nouvelle entreprise sera plus ou moins développée selon le type de sous-traitance pratiqué.

Une typologie des fonctions commerciales des PMI a été proposée : ⁶⁷

⁶⁷ A. Ducaille - B. Costa de Beauregard - Editions 1987. "PMI Enjeux régionaux et internationaux". *Economica*

La fonction commerciale en PMI et ses typologies



Source : Bernard Julhiet-Conseils.

Les commandes sont souvent relativement importantes, ce qui limite les nécessités de prospection de la nouvelle entreprise et, le renouvellement des commandes crée une impression de stabilité.

Cette stabilité peut se révéler être illusoire. Les risques de non-renouvellement de contrat, d'annulation de contrats, de livraisons non payées, sont des risques courus par les entreprises sous-traitantes. Lorsqu'il s'agit de nouvelles entreprises davantage vulnérables, ces risques peuvent être fatals pour celles-ci.

L'établissement de relations de partenariat industriel peut contribuer, d'une manière significative, à l'élimination de ces risques ⁶⁸

⁶⁸ Cet aspect sera examiné chapitre X

C - Les contrats de coopération

La franchise et la sous-traitance s'inscrivent dans un mouvement plus général, celui de la coopération entre entreprises. Deux formes de coopération peuvent intéresser la nouvelle entreprise pour faciliter son accès au marché : d'une part, le groupement de PME, d'autre part, l'établissement de relations avec des grands groupes.

a) Le groupement de PME

Etant défini comme "une structure communautaire au sein de laquelle des entreprises mettent en commun une quantité variable de moyens en vue de développer un certain nombre de domaines précisés par leur accord"⁶⁹, le groupement de PME s'est constitué généralement pour mettre en oeuvre une volonté de développement des exportations.

Les structures choisies pour de tels groupements sont diverses : groupement d'intérêt économique, consortium temporaire, association relevant de la loi de 1901, société de type classique ou coopération informelle sous forme de club. Cette formule s'est développée dans le Nord - Pas de Calais⁷⁰ et dans différents secteurs : textile de maison, produits alimentaires... Les entreprises ainsi réunies sont complémentaires et non concurrentes, et ont des objectifs comparables à l'exportation. Certaines jeunes entreprises participant à ces clubs n'auraient pu, sans cette formule, accéder à des marchés étrangers.

b) La coopération PME - Grands Groupes

Ce type de relation est apparu avec une certaine force au début des années 80. "Les pouvoirs publics insistent à l'époque sur la relation entre leur soutien et la prise en compte par les groupes industriels concernés du tissu environnement. (...) Il apparaît désormais que de telles relations grands groupes-PME n'ont de chance de se développer que si elles répondent à une attente commune. Imposer aux grands groupes la charge des PME avoisinantes ne conduit qu'à diminuer leur compétitivité internationale ; en revanche, il est de nombreux services qu'ils peuvent leur vendre à prix coûtant ou moyennant commission rémunératrice"⁷¹.

Dans cette catégorie de services entre la technique du "piggy-back" permettant à une petite et jeune entreprise de pénétrer rapidement un marché en utilisant les réseaux d'une grande entreprise voulant rentabiliser son investissement commercial.

Une autre formule de coopération (accord de "joint-venture") intervient lorsque deux entreprises (une petite et une grande) décident d'attaquer un nouveau marché avec un produit nouveau. La petite entreprise, ayant innové, tourne tous ses efforts vers la fabrication et n'a pas les ressources suffisantes pour s'occuper d'une manière satisfaisante de la commercialisation. La grande entreprise a une capacité dans ce domaine qu'elle peut utiliser pour d'autres produits que ceux de sa gamme actuelle. L'accord de "Joint-venture" peut être profitable pour les deux entreprises, sous le respect de certaines conditions⁷² et faciliter l'accès de la nouvelle entreprise à son marché.

⁶⁹ M. Nussenbaum "Les groupements d'entreprise à l'exportation" - Revue française de Gestion 1981

⁷⁰ Sous l'impulsion de Gérard Aubert, consultant.

⁷¹ B. De Montmorillon - "La croissance contractuelle" Revue française de Gestion - janvier-février 1989 p. 97

⁷² J.D. Hlavacek, B.H. Dovey, J.D. Biondo "The small business technology to marketing power" HBR January - February 1977 pp. 106-116

Ainsi, le contrat signé entre Diadem (société française créée en juillet 1986) et Royal Zénith (firme américaine) permet la distribution d'une table de montage traitant électroniquement l'image sur le marché américain ⁷³.

X

X X

Des ressources, notamment financières, disponibles et accessibles, et la possibilité d'accéder aux marchés représentant des conditions permissives à la création d'entreprises.

Nous verrons, dans la troisième partie, que la constitution d'un environnement incitatif à la création prend en compte ces éléments.



⁷³. Tertiel n° 38 - juillet 1988 pp. 37 -39

Une explication globale du phénomène de la création d'entreprise doit d'abord s'appuyer sur une analyse en termes d'offre et de demande d'entrepreneuriabilité. La demande d'entrepreneuriabilité est constituée par l'ensemble des "déficiences" du marché que l'entrepreneur peut combler ; l'offre d'entrepreneuriabilité est constituée par l'ensemble des individus décidant de devenir entrepreneur.

Le recours à l'approche systémique permet ensuite d'étudier les finalités et de modéliser le système de la création d'entreprises, de prendre en compte la dynamique de ce système dans toute sa complexité, intégrant les aspects économiques, sociologiques et psychologiques.

Enfin, les apports de l'approche systémique permettent de traiter de l'action en faveur de la création d'entreprises.

Mots-clés : Entrepreneuriabilité - Création d'entreprises - Développement local - Développement régional.