

LA PERIODE DE DEMARRAGE DES PETITES ENTREPRISES CONSTRAINTES & SPECIFICITES.

Mustapha. AMOKRANE

Maître assistant B à l'université de BLIDA

Faculté des sciences économiques et de gestion

Résumé

Si l'on a beaucoup parlé et écrit relativement à la création d'entreprises, l'étude des bases de compétitivité des petites entreprises apparaît beaucoup plus confidentielle. Certes, les facteurs de succès ou d'échecs ont été recherchés¹, mais l'analyse du processus de démarrage ou de montée en compétitivité n'a pas été opérée de manière spécifique pour les petites entreprises, puisque la quasi-totalité des études ont traité du cas des petites et moyennes entreprises.

Dans notre présent article, nous allons tenter de définir avec précision la période de démarrage, de voir quelles sont les spécificités de celle qui est propre aux petites entreprises pour en déboucher en fin sur l'étude des différents scénarios possibles.

Mots clés :

Phase de démarrage, dirigeant, Entrepreneur, scénarios, système de gestion et problèmes.

الملخص

الهدف الأساسي لهذا المقال هو الوقوف على الأهمية التي تكتسيها معرفة مرحلة الانطلاق بالنسبة للفعل الاستثماري الذي يقوم به المقاول. إن فهم المكونات والخصائص التي تتميز هذه المرحلة يعد من بين الشروط الأساسية لنجاح أي مؤسسة وبالأخص الصغيرة منها. الكلمات الدالة.
مرحلة الانطلاق، المسير، المقاول، السيناريوهات، نظام التسيير والمشاكل

INTRODUCTION

En 2007, dans le secteur des firmes de petite et moyenne dimension, 34 860 créations nouvelles² ont été enregistrées, en Algérie. Selon plusieurs spécialistes et professionnels, à travers plusieurs pays du monde et notamment dans les plus développés, seulement une faible partie parviendra à passer le cap des premières années d'existence A. FAYOLLE, J.M DEGEORGE & W. ALOULOU. (2004). Cette phase d'agitation de l'entreprise et de confrontation au monde de la concurrence (monté de compétitivité) n'a fait l'objet, jusqu'à présent, que d'un nombre limité d'investigations. Investigations que nous nous permettrons de juger insuffisantes, au vue de l'importance cruciale de cette phase dans le processus existentiel de la petite entreprise en particulier. Ce qui s'est répercuté considérablement sur les mesures de soutien adoptées en faveur des petites entreprises traversant cette étape, puisqu'en dehors des pépinières, peu de mesures ont été prises pour faciliter le déroulement de cette étape combien importante, alors que les écrits sur la création d'entreprise abondent.

De ce fait, l'étude des jeunes entreprises fraîchement misent en route de la part de certains spécialistes fait naître dans notre esprit une multitude d'interrogations, telles que ; Quel est le point à partir du quel nous pouvons considérer l'entreprise existante réellement, quelles sont les bornes effectives de la période de démarrage, que se produit-il au cours de cette phase, pourquoi existent-elles beaucoup d'entreprises qui échouent pendant cette période?...etc. Autant de questions qui méritent d'être posées et qui restent souvent sans réponse ou du moins sans réponse probante dans la littérature existante, malgré l'abondance et la multiplication des guides et manuels concernant la création d'entreprise.

Néanmoins, il faut bien admettre que c'est, justement, grâce à ces manuscrits qu'on avait pu découvrir et comprendre les difficultés rencontrées par les entrepreneurs en matière de création de leurs entreprises, et cela malgré l'insuffisance constatée de travaux spécialisés dans l'étape souvent dite de **démarrage**.

Dans le même contexte, il est également important de constater, que les auteurs n'utilisent pas souvent les mêmes concepts pour décrire cette phase, la terminologie utilisée pour décrire cette dernière est très hétérogène, ce qui rend la compréhension de cette étape, pourtant cruciale, difficile à maîtriser et rend assez difficile la continuité des thèmes de recherche et démontre l'absence d'un certain consensus en la matière. Ce qui nous pousse à insister sur le fait qu'il existe un énorme besoin de clarification scientifique dans ce cadre bien précis. Selon Sylvie SAMMUT³, l'absence d'une définition terminologique spécialisée de la phase de démarrage tend, en effet, à engendrer une accumulation de travaux n'autorisant pas de comparaisons pertinentes dans la mesure où les fondements de l'analyse théorique ne sont pas exposés. Dès lors, les résultats présentés ne peuvent avoir de valeur scientifique et le champ de recherche exploré regorge d'analyses non validables, donc non critiquables scientifiquement. Néanmoins, il est important de signaler que la cause principale de cette situation demeure en la jeunesse de ce champ de recherche notamment dans les pays européens. Dans ce cadre, L.VICKERY (1985)⁴ affirme que : « 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 (...) » puisque le peu de revues spécialisées existant sont pratiquement toutes nord-américaines⁵. Actuellement, nous sommes entrains d'assister, à travers plusieurs pays, à une multitude de recherches, dans le domaine entrepreneurial, qui sont en mesure d'ici quelques années de produire beaucoup de réponses à des questionnements restés jusqu'à présent objet d'ambiguïté et de polémique entre chercheurs spécialisés⁶

Désormais, la création d'entreprises au sens large et le démarrage d'entreprises en particulier, devient un domaine de recherche à part entière entrant dans le champ de l'entrepreneurship A. BAKR Ibrahim & J. R GOODWIN (1986)⁷, ce qui augmenterait la possibilité de traitement de sujets similaires de manière continue par plusieurs chercheurs et rendrait possible la réalisation de recoupements et de comparaisons.

Comme nous allons le constater antérieurement, l'analyse de la littérature, jusqu'à lors disponible, expose la phase de démarrage comme l'étape préliminaire du cycle de vie de l'entreprise (passage obligatoire), ce qui a limité considérablement le champ de vision des chercheurs et les a canalisés plutôt dans une logique de recherche des éléments susceptibles de provoquer la réussite ou l'échec de l'entreprise pendant cette phase.

D'après nous, la phase de démarrage d'une petite entreprise est une phase très spécifique, vue la spécificité de son processus de compétitivité d'une part, et l'accès que cette période lui offre au champ de compétition (monté de compétitivité), d'autre part. Ce qui fait que cette phase requiert une analyse hautement spécifique et particulière due essentiellement au degré élevé de vulnérabilité et de fragilité dont souffre cette dernière, à cause bien entendu de sa dimension. Pour cela, il est vivement recommandé d'étudier amplement ce type d'entreprises pendant cette étape au lieu de s'adonner à la transposition des résultats d'études vérifiées sur des entreprises de taille supérieure traversant la même étape, car cela peut conduire à des résultats tout à fait contraires à ceux escomptés. C'est pratiquement l'une des raisons essentielles qui nous a poussé à vouloir contribuer à l'étude de cette étape hautement importante et particulière pour l'entreprise.

Il s'agit, pour nous, de dépasser le volet statique selon lequel cette étape avait été approchée par plusieurs spécialistes, pour aller, plutôt, vers l'étude du processus de monté de compétitivité subie par la petite entreprise au cours de cette étape.

1- DEFINITION DE LA PHASE DE DEMARRAGE :

La phase de démarrage peut être appréhendée comme étant la phase où l'entreprise, partant de rien, se verrait dans l'obligation ; de s'immuniser, se développer, se différencier...etc. C'est la raison pour laquelle beaucoup de spécialistes l'ont qualifiée de phase de recherches A. STINCHCOMBE. (1965)⁸ :

- Recherche de crédibilité ;
- Recherche de sécurité ;
- Recherche de compétitivité et de positionnement.

Nous définirons en conséquence la **phase de démarrage** comme une étape de développement qui débute lorsque l'entreprise "enregistre ses premières commandes ou réalise ses premières ventes" S- SAMMUT (1995)⁹ et se termine dès lors que le dirigeant fait preuve d'une conscience stratégique, exemple, engage un transfert organisationnel et est en mesure de dépasser (ou a déjà atteint) le seuil de rentabilité C-FOURCADE (1991)¹⁰.

1-2 PHASE DE DEMARRAGE DE PETITES ENTREPRISES PROCESSUS SYNCHRONIQUE ET EVOLUTIF

Il est important, au début, d'attirer l'attention sur le fait qu'une entreprise qui démarre a généralement peu de poids, vis à vis de son environnement extérieure, et peu d'expérience, ce qui contribue grandement dans sa focalisation sur l'interactivité et le partage des expériences individuelles qui la composent.

Dans ce contexte, la nature diversifiée de ces expériences entassées, issues de personnalités différentes avec tout ce que cela peut comporter en matière de conflit de personnalités, risquerait de ne pas égaler celle d'un entrepreneur chevronné dirigeant une

entreprise depuis plusieurs années. Notons que cette mise en avant de la personnalité et de l'expérience du dirigeant et de son rôle hautement fondamental en matière de gestion d'une jeune entreprise, ne signifie pas la quasi-limitation de l'entreprise à ce dernier.

1-2-1 CARACTERISTIQUES DES DIRIGEANTS DE PETITES ENTREPRISES EN PHASE DE DEMARRAGE :

Généralement, les éléments fondamentaux qui conditionnent les décisions et les actes des dirigeants, dans le cadre de l'exercice de leurs prérogatives de gestion, se lient à deux variables principales qui sont ; L'environnement opérationnel de l'entreprise et la personnalité du dirigeant.

Tel qu'il est précédemment défini, l'environnement opérationnel se compose, à son tour, de l'environnement interne de l'entreprise et de son environnement externe A.GIBB Allan, A. DAVIES (1985)¹¹. A son tour, la personnalité du dirigeant se constitue, quant à elle, de l'ensemble des valeurs et des principes personnels, ce qui est appelé communément en organisation la valeur intrinsèque, et de son expérience professionnelle ainsi qu'éventuellement de sa formation professionnelle ou scientifique J-A. STARR et I-C. MILLAN (1990)¹².

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

Tout ceci s'acquiert, la perception s'affine au fil du temps, grâce à l'effet de l'apprentissage.

Il est très intéressant de savoir qu'en phase de démarrage d'une entreprise, le dirigeant récemment installé, se trouve habituellement J-LORRAIN, L- DUSSAULT (1986)¹³ :

- ❶ Pressé,
- ❷ Bousculé financièrement ; Dans le sens où la majorité des dirigeants démarrent en sous-estimant leurs besoins en fonds de roulement,
- ❸ Plus ou moins malmené par la concurrence ; Dans la mesure où il est toujours plus facile de faire basculer une entreprise jeune, car fragile, qu'une entreprise solidement implantée,
- ❹ Psychologiquement fragile ; Donc diminué, car confronté à une montagne de difficultés inhabituels.
- ❺ Bousculé par les événements ; En phase de démarrage, le dirigeant, n'a pas toujours suffisamment de recul pour juger efficacement de la situation, d'autant que les problèmes non-traités s'accumulent, telle une maladie non soignée, dont les ramifications progressent, s'installent, et pourrissent peu à peu l'ensemble du système.

1-2-2 SYSTEME DE GESTION DE PETITES ENTREPRISES EN PHASE DE DEMARRAGE

Au sein des petites entreprises en phase de démarrage, l'entrepreneur se voit occuper donc une position charnière dans le système de gestion. Selon, Sylvie SAMMUT (1995)¹⁴, le système est, par conséquent, finalisé au travers de l'expression des buts du dirigeant. Il est pentapolaire; Ses constituants principaux (entrepreneur, organisation, activités, environnement, ressources financières) sont inter-reliés par des éléments intermédiaires (crédibilité, faisabilité...etc.) qui lui confère une cohérence d'ensemble évolutive.

A) INTERRELATION ORGANISATION-ENTREPRENEUR

Dans la majorité des cas, la phase de démarrage des petites entreprises s'avère caractérisée par une interrelation organisation-entrepreneur très poussée et très spécifique. Dans la mesure où, d'une part la taille de l'organisation est souvent réduite à sa plus simple dimension, notamment en période de lancement de l'entreprise, et d'autre part, le dirigeant est généralement fortement passionné d'indépendance. Ce qui rendrait la culture organisationnelle du dirigeant très proche de la culture du chef d'entreprise, celui-ci insistant, au risque d'être submergé par l'étendue de ses activités, pour concentrer toute l'énergie active de l'entreprise autour de sa propre personne.

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

Néanmoins, il faut bien souligner que la liaison entrepreneur-organisation est essentielle dans une petite entreprise. De plus, et ce quelle que soit la dimension de l'entreprise, la culture, qui peut se matérialiser entre autres par l'adéquation entre les valeurs du dirigeant et celles de son personnel, doit être homogène sous peine d'apparition de conflits ou autre désengagement moral et physique du personnel néfaste à la bonne marche de l'entreprise, qui peuvent à eux seuls provoquer la faillite de cette dernière.

B) INTERACTION ENVIRONNEMENT-ENTREPRENEUR

De son côté, l'interaction environnement-entrepreneur se présente comme étant le véritable centre de gravité de la petite entreprise en période de démarrage. En effet, une entreprise jeune, donc par définition peu connue et peu reconnue en tant que telle, doit beaucoup à son dirigeant. Car c'est à lui qu'incombe la lourde tâche de trouver une légitimité à l'entreprise, de manière à arriver à l'intégrer, en tant que nouvelle entité, dans un environnement sociétal plus ou moins amène et coopératif. En effet, plus que la petite entreprise est dans une position concurrentielle vulnérable, à cause de plusieurs facteurs liés au démarrage, plus le risque stratégique est élevé ce qui rendrait très utile l'apport précédemment souligné de son dirigeant M. Marchesnay (1986)¹⁵.

Il s'avère, à travers plusieurs expériences opérationnelles, que l'insertion n'est, en effet, pas toujours facile et ce d'autant plus que le dirigeant ne se serait pas préoccupé, en amont de la création, des valeurs partagées par les différents acteurs de cet environnement. Valeurs sensées être préalablement détectées par le dirigeant suite à un diagnostic primaire de l'environnement dans le quel il prévoit lancer son entreprise¹⁶.

Cela étant, des actions peuvent renforcer la légitimité de la jeune entreprise. Ainsi, la personnalisation des relations entrepreneur-acteurs-environnementaux et/ou la participation au développement local ou encore dans des oeuvres de bien faisances, par exemple, sont autant d'actions facilitant la légitimation de l'entreprise et l'accréditement de cette dernière au sein de son environnement A. JOYAL (1985)¹⁷.

C) INTERRELATION ENVIRONNEMENT-ENTREPRENEUR-ORGANISATION

Finalement, il en découle une interrelation environnement-entrepreneur-organisation qui se veut être très fondamentale et évolutive dans la gestion de la petite entreprise en phase de

démarrage. Dans la mesure où nous constatons, en fonction du développement de la petite entreprise sur le marché, la métamorphose de la dite interrelation en matière du poids des trois facteurs qui la compose et leur importance les uns par rapport aux autres : C'est ainsi que le poids de l'entrepreneur dans l'interrelation environnement-organisation tend à se modérer, à travers le temps, par exemple. P. LAWRENCE & J. LORSCH. P (1973)¹⁸.

A cette interrelation vient s'intégrer une quatrième dimension aussi indispensable : les activités, elles-mêmes en interaction avec les autres pôles. En effet, l'entreprise, quel que soient sa taille et son âge, pour qu'elle puisse rentrer en activité doit impérativement développer un certain savoir-faire (métier) et un certain savoir-satisfaire (mission). Il s'agit d'aller, en conséquence, dans le sens d'un « marketing total », pour reprendre l'expression de KOTLER P-A-JULIEN & M – MARCHESNAY (1988)¹⁹

Or, ces deux volets ne sont pas faciles à s'y disposer, puisqu'ils requièrent beaucoup de temps et d'efforts ; il n'est, donc, pas imprudent de dire qu'une entreprise jeune possède moins d'atouts, en la matière de couple métier-mission, qu'une entreprise plus âgée solidement implantée sur le marché et disposant d'avantages de notoriété et consolidés par un réseau de relations plus ou moins apparent. Dès lors, pour réussir à gagner l'estime de son environnement, l'entreprise jeune, moins crédible car plus récente, doit réussir à faire coïncider (trouver l'adéquation entre) son savoir-faire et sa mission. Ce qui n'est pas nullement facile, notamment pour une petite entreprise qui peine à se procurer, comme les organisations de taille supérieure, des moyens financiers et/ou médiatiques (dans la mesure où les grandes entreprises en utilisant souvent le matraquage publicitaire tendent à rendre le consommateur irrationnel de façon à pouvoir le canaliser par la suite dans une voie bien déterminée) pour faire évoluer la demande des consommateurs en fonction des ses propres intérêts.

La seule issue possible de l'entreprise en démarrage, vis à vis de cette situation assez spécifique, reste la mise en valeur de l'une des compétences distinctives les plus remarquables des petites entreprises notamment, qui est la capacité du dirigeant et des membres de l'organisation à percevoir avec précision le besoin réel du client P-A-JULIEN & M – MARCHESNAY (1988)²⁰. Car cette proximité production-attentes de l'utilisateur nécessite mobilité, adaptabilité et implique une réalisation personnalisée que ne peut peut-être que difficilement, voire exceptionnellement, se permettre une entreprise de taille et d'âge supérieur probablement plus rigide. Ainsi, l'élaboration et la production des activités sont très directement reliées à l'évolution et à la finesse du couple métier - mission, sans cesse en évolution du fait d'apprentissages internes à l'organisation et de représentations des besoins externes à celles-ci.

Cependant, il faut souligner que la production ou encore l'activité opérationnelle de l'entreprise est, quant à elle, directement liée à deux autres éléments fondamentaux qui sont ; Les ressources financières et le dirigeant. Dans la mesure où le premier conditionne le financement de la production et permet, en contre partie, à l'entreprise de "fonctionner", au moment où le second constitue une condition indispensable et préalable sans laquelle l'entreprise n'aurait aucune raison d'exister. Toutefois, il est important de constater que l'une des finalités fondamentales de la création d'une entreprise s'avère être, en générale, la production de biens et/ou de services, à laquelle sont habituellement associés un désir de profit, de croissance, d'indépendance, d'affirmation sociale ...etc. Quelle que soit la nature de ce dernier, le premier symptôme de l'existence de l'entreprise se concrétise par la production que le créateur a conçue et a réalisée sur la base de ses compétences préalablement acquises et de ses ambitions. J-DELORS (1980)²¹

A cause du climat instable et en perpétuelle transformation, la vision que le dirigeant a de ses activités va évoluer de jour en jour du fait de l'imbrication des effets de trois facteurs essentiels qui sont ; Les ressources financières disponibles, les compétences internes, les besoins et les capacités d'absorption et de satisfaction de la clientèle.

L'analyse du système de gestion de la petite entreprise en phase de démarrage nous donne une idée des plus précises sur le poids essentiel et le rôle important et compliqué des ressources financières dans la survie de la jeune petite entreprise. En réalité, il s'agit non seulement de conforter la crédibilité de l'entreprise et sa faisabilité mais aussi de permettre une allocation efficace, efficiente et concrète des ressources dans l'organisation. Généralement, il est établi que la crédibilité de l'entreprise repose sur une assise financière confortable. Assise rapidement détectable à cause du développement inégalé des moyens de communication (entre autres Internet), d'une part et de la création de bases de données spécialisées, fréquemment mises à jour par leurs concepteurs, d'autre part. Ce qui rend très facile, rapide et moins coûteux la connaissance de la situation financière de n'importe quelle entreprise. A titre d'exemple, un fournisseur prudent ne se permettrait jamais de concrétiser une transaction commerciale d'une certaine envergure notamment avec une entreprise fraîchement créée sans pour autant consulter les bases de données mises à sa disposition C- FOURCADE (1987)²²

Néanmoins, il faut signaler qu'à cause de cette transparence financière l'entreprise qui démarre peut très rapidement se trouver dans une situation très délicate et hautement préjudiciable dans la mesure où si sa position financière devenait brusquement critique, à cause de sa fragilité financière notamment en phase de démarrage (montée en compétitivité) P-A-JULIEN & M – MARCHESNAY (1988)²³, les fournisseurs, clients et autres partenaires pourraient, en connaissance de cause, très rapidement se désengager, ce qui accentuerait sa mise en faillite. Dès lors, nous constatons, à travers plusieurs cas de figures, que la crédibilité de la petite entreprise en phase de démarrage se bâtit, pour une large part et dans les premiers temps tout au moins, sur les qualités personnelles du dirigeant²⁴. Dans la mesure où pour convaincre ces partenaires extérieures, tels que; Les fournisseurs, les clients, les sous-traitants...etc. et dans le manque des références propres de sa nouvelle entreprise fraîchement créée, le dirigeant s'engage généralement en son nom personnel. L'entreprise n'ayant pas de passé, c'est sur celui du dirigeant et sur sa capacité de conviction que les négociations vont se fonder. A lui de trouver les mots, les faits, qui crédibiliseront son action et qui permettront à son entreprise fraîchement créée de financer son démarrage P-A-JULIEN & M – MARCHESNAY (1988)²⁵. Notons que la réussite de l'entreprise ainsi créée se voit hautement conditionnée par la crédibilité, la confiance, et la signature de contrats qui en découle, ce qui favoriserait la faisabilité, la survie de l'entreprise, et l'allocation des ressources financières, c'est-à-dire leur répartition en fonction des besoins internes et des conjectures externes.

Nous entendons par faisabilité de l'opération, en effet, la capacité du dirigeant à trouver les ressources financières nécessaires pour assurer la pérennité de son entreprise fraîchement démarrée. Chose qui est extrêmement difficile, dans la mesure où l'on sait que la majorité des entreprises qui démarrent se verront souvent échouer du fait du manque de capitaux dans cette phase critique qui est la phase de démarrage.

Finalement, une fois réunies de la manière la plus ou moins coûteuse possible toute en préservant l'indépendance de son entreprise, les règles d'allocation de ces ressources devront être mûrement réfléchies de la façon à obtenir la meilleure adéquation dans l'organisation, afin de

prévenir les gaspillages qui coûtent d'autant plus chers à l'entreprise jeune que ses moyens sont généralement peu importants au regard de ses besoins.

2- ANALYSE DES PROBLEMES RELATIFS AUX PETITES ENTREPRISES :

Pour ne pas laisser des points d'ambiguïté dans notre étude, nous pouvons définir les problèmes comme étant «un ensemble de contrariétés susceptibles de toucher l'entreprise au cours de son activité qui peuvent être d'ordre technique, organisationnel, légal ou administratif et qui sont en mesure de causer à l'entreprise des dommages plus ou moins importants» P-A-JULIEN & M – MARCHESNAY. (1988)²⁶

Conformément à cette vision des problèmes, il y a lieu dès le départ de constater que suivant les principes de l'intelligence économique, l'entreprise est appelée à faire tout son possible pour éviter de tomber dans des problèmes qui ne la concernent pas, quand cela est faisable, c'est à dire éviter d'aller vers la confrontation des problèmes quand cela n'est pas utile. Dans le cas contraire et quand il y a lieu de confronter ces problèmes, l'entreprise se doit d'être très rapide en matière de détection et de détermination des principaux points vitaux du problème et de veiller à les éradiquer toujours conformément aux principes de l'intelligence économique.

2-1 IDENTIFICATION DES PROBLEMES PROPRES AUX PETITES ENTREPRISES :

Concernant les petites entreprises fraîchement créées, nous pouvons distinguer plusieurs types de problèmes susceptibles d'être rencontrés par ces dernières, en tête du peloton, il y a les problèmes généraux relatifs à la phase de démarrage. Leur point commun demeure dans leur universalité ; Toutes les jeunes entreprises fraîchement mises en route les rencontrent, et ils constituent pour la petite entreprise autant d'affrontement aux environnements. En second lieu, les problèmes cruciaux apparaissent étroitement reliés aux bases de compétitivités.

Dans le cadre des problèmes généraux, nous pouvons identifier cinq principaux problèmes classés selon leur degré de croissance d'intensité P-A-JULIEN & M – MARCHESNAY. (1988)²⁷ :

A- Le montage technique :

Il correspond à la mise en place des facteurs de production. En d'autre terme, il s'agit d'un premier affrontement à l'environnement-type : les dirigeants sont parfaitement conscients de l'importance et du risque des choix qu'ils sont appelés à opérer dans ce domaine, qu'il s'agisse de l'implantation, du choix des équipements, du choix du personnel.

B- Les marchés d'amont :

Concernent notamment les relations avec les fournisseurs : La recherche de bons fournisseurs constitue, dans cette phase, le principal centre d'intérêt du dirigeant de la jeune entreprise.

C- L'environnement légal et administratif :

Il est perçu, par les propriétaires dirigeants des petites entreprises nouvellement créées, comme un univers bureaucratique, fonctionnant au ralenti. Les règlements en matière du droit de travail et de fiscalité sont jugés très contraignants et peu adaptés à la taille spécifique des jeunes entreprises nouvellement créées.

D- Le marché d'aval :

Il concerne l'environnement commercial, et notamment la recherche des clients. En effet, l'analyse du marché potentiel n'attire qu'une petite portion de l'attention du propriétaire dirigeant, puisque l'essentiel de son attention s'avère être retenue en phase de démarrage par le

montage technique. De plus, la petite entreprise trouve toujours des débouchés au début de ces activités.

E- L'environnement financier :

Il correspond au montage financier adopté par la petites entreprise nouvellement créée, qui peut aller du financement intégral de l'entreprise par les propres moyens du propriétaire dirigeant jusqu'à aboutir dans certains cas à la réalisation d'un certain montage financier, en rajoutant à ces propres capacités financières un certain pourcentage d'endettement extérieur en faisant appel aux services des banques et autres établissements financiers officiels ou coopératifs. Les délais et difficultés d'obtention des crédits bancaires ainsi que certaines aides publiques aboutissent parfois au blocage du montage financier de l'entreprise.

Les problèmes généraux rencontrés par la petite entreprise, qui traduisent autant d'affrontements aux environnements, peuvent rester à un niveau stagné d'intensité dans la mesure où ils ont été pris en charge par l'entreprise. Notons, dans le même contexte, que toutes les solutions ne peuvent être apportées pendant la mise en route de l'entreprise, ce qui exigerait un certain travail d'estimation qui se doit d'être accompli en amont, particulièrement, par le propriétaire dirigeant. Si tel n'est le cas, certains problèmes vont évoluer vers un accroissement de leur intensité, passant au stade le plus supérieur (problèmes difficiles, problèmes graves). Ce qui les amènerait à devenir des contraintes pour l'entreprise.

2-2 NIVEAU D'INTENSITE ET INFLUENCE DES CONTRAINTES SUR LA PETITE ENTREPRISE :

Nous pouvons définir deux principaux niveaux d'intensité dans l'influence des contraintes P-A-JULIEN & M – MARCHESNAY. (1988)²⁸ :

Le seuil de tension :

Ils correspondent aux problèmes dont l'intensité s'amplifie au cours de la phase de démarrage alors que, soit qu'ils n'existaient pas lors du lancement de l'entreprise, soit qu'ils avaient été dissimulés par d'autres problèmes. Ce seuil peut être provoqué par l'aggravation du problème général relatif au montage technique (Exp. : problème de formation du personnel, difficulté de recrutement du personnel qualifié), ou encore celui relatif à l'environnement commercial de l'entreprise (Exp. Problème d'extension du marché qui n'était pas la priorité du dirigeant au cours de la phase de lancement)

Le seuil de rupture :

Ils correspondent aux problèmes de management et d'organisation à même de provoquer la rupture de l'activité normale de l'entreprise. Les seuils de ruptures provoquent le franchissement d'un ultime niveau d'intensité des problèmes. Ce qui mettrait en jeu la survie de l'entreprise. Parmi les problèmes de démarrage qui peuvent provoquer des seuils de rupture, nous pouvons citer celui de l'insuffisance chronique de trésorerie. Notons que cette insuffisance est due non seulement à l'évolution des besoins financiers de l'entreprise en fonction d'élargissement de son champ d'activité, mais parce que l'estimation des besoins en financement est systématiquement sous estimée dans les petites entreprises nouvellement créées.

3- EMERGENCE DE QUATRE SCENARIOS DE DEMARRAGE

Dans une recherche réalisée par Sylvie SAMMUT, et suite à l'étude d'un nombre de douze petites entreprises en phase de démarrage appartenant à plusieurs secteurs différents, ce dernier a pu détecter quatre scénarios de démarrage qu'il a classé comme suit²⁹ ;

3-1. LE SCENARIO DE DEMARRAGE INCREMENTAL

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

Entrepreneur : réactif-actif, technicien parfait mais commercialement déficient.

Ressources Financières : très faibles à la création.

Environnement : étroit, peu concurrentiel.

Organisation : embauche maîtrisée, recherche de cohésion

Activités : plurielle par nécessité

Deux entreprises sur les douze semblent suivre un processus de démarrage similaire. L'une se situe dans le secteur agroalimentaire, l'autre dans la fabrication d'instruments médicaux et de précision (automatisme industriel).

Les problèmes rencontrés par ces dirigeants sont, non seulement de même nature, d'impact comparable sur la gestion et le développement de leur entreprise, mais encore s'enchaînent de façon similaire.

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

Ce scénario de démarrage est qualifié habituellement de **processus incrémental**, dans la mesure où l'entreprise est gérée par une succession d'essais-erreurs. La quantité des problèmes rencontrés par ces deux entreprises est importante, certes, mais leur intensité est relativement peu élevée, dans la mesure où les dirigeants réagissent très rapidement dès que les premiers symptômes sont perçus. Cela leur confère une caractéristique particulière : ils sont qualifiés de "réactifs-actifs". Réactifs, car s'adaptant sans cesse, voire subissant parfois, les contre-temps dus à l'élaboration de leur procédé innovant, et très actifs dans la mesure où ils cherchent, par tous les moyens, à provoquer un emballement commercial en relançant périodiquement leurs clients et en se combattant pour en convaincre d'autres.

3-2 LE SCENARIO DE DEMARRAGE PROGRESSIF

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

Deux des trois entreprises se situent dans le domaine médico-chirurgical (orthèse prothèse), l'autre est issue du milieu de la transformation de fruits et légumes.

Malgré ces différences, les spécialistes ont constaté des similitudes au niveau des variables clés composant le système de gestion de l'entreprise :

Entrepreneur : proactif-contraint

Ressources Financières : faibles, mais le dirigeant en est conscient dès la création

Environnement : peu accessible

Organisation : peu développée

Activités : plurielle

Ces entreprises sont confrontées à peu de problèmes, comparativement aux autres cas étudiés. Cela peut s'expliquer par les spécialistes par le fait que la création est parfaitement préparée, les dirigeants ont une forte expérience professionnelle de leur métier et de la gestion d'entreprise. Dès lors, les décisions sont prises dans la sérénité, les entrepreneurs ne se précipitent pas à la moindre manifestation jugée anormale. Ils réfléchissent aux conséquences de

leurs actes ; mais cette prudence condamne quelque peu leur proactivité dans la mesure où, généralement, ils agissent parce que contraints par un événement qui pourrait avoir des effets néfastes sur le devenir de leur affaire, ce qui risquerait de limiter leur innovation qui est considérée à ce stade comme véritable moteur de réussite des petites entreprises.

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

L'entreprise démarre donc progressivement : tous les savoir-faire ne sont pas exploités dès l'installation pour ne pas risquer d'aggraver la situation instable. Aucun problème financier crucial n'apparaît donc dans le développement initial de ces entreprises. Lorsque les bases sont plus solides et que les moyens financiers à disposition le leur permettent, l'entreprise monte en compétitivité en élargissant sa gamme d'activités, en embauchant et en essayant de conquérir de nouveaux marchés.

Gérée sereinement, l'entreprise traverse rapidement la phase de fragilité. En effet, ce scénario progressif se déroule assez rapidement : le cap du démarrage est franchi au maximum deux ans après la création.

3-2.1 LE SCENARIO DE DEMARRAGE CHAOTIQUE

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

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

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

Entrepreneur : réactif-passif, forte personnalité remplie de contradictions

Ressources financières : quasi-inexistantes à la création

Environnement : large et concurrentiel

Organisation : succession d'embauches et de licenciements

Activités : unique

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

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

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

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

La gestion de l'entreprise paraît être le reflet parfait de la personnalité des dirigeants: très diffus, contradictoires dans leurs actes et dans leurs propos, instables, ces entrepreneurs transfèrent cette énergie mal maîtrisée à leur entreprise qui devient incontrôlable. Les autres composantes du système de gestion n'ont rien de très favorable au bon déroulement d'un démarrage : des ressources financières insuffisantes, un environnement accessible et concurrentiel, une activité unique,...

Cela étant, il semble que la prégnance la plus forte provienne du dirigeant lui-même qui imprime au système de gestion une configuration défavorable.

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

3-2.2 LE SCENARIO DE DEMARRAGE PLANIFIE

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

Entrepreneur : proactif délibéré, compétences commerciales évidentes

Ressources Financières : considérables à la création

Environnement : forte légitimité

Organisation : en développement, culture d'entreprise

Activités : forte cohésion du couple métier-mission

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

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

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

Ces entreprises se différencient des autres dans la mesure où elles revendiquent une très forte légitimité : leur savoir-faire et la qualité de leur service sont des facteurs de compétitivité

qui les rendent très appréciées de leurs partenaires en amont et en aval. Leur proactivité les incite à être très attentifs aux évolutions de leur métier et de leur clientèle respectifs, ce qui leur permet de satisfaire leur interlocuteur avant que celui-ci ait formulé ses exigences. Dans ces conditions, les problèmes liés à la constitution d'une clientèle ont été rapidement résolus, et aux difficultés environnementales ont succédé celles liées à la recherche de personnel compétent.

Ces quatre entreprises se situent sur des domaines d'activité technique. Dès lors, il s'agit de trouver le personnel compétent mais aussi capable de se fondre dans une équipe qui attache une très grande importance à l'aspect commercial de son travail et se plaît à partager certaines valeurs communes. Autant de paramètres ne sont pas aisés à concilier et les embauches ont nécessité beaucoup d'engagement de la part du dirigeant.

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

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

L'exposé de ces différents scénarios nous permet de comprendre le déroulement du processus de démarrage pour chacun des cas étudiés, à partir des problèmes évoqués par les dirigeants et des caractéristiques internes et externes dans lesquelles évoluent leurs entreprises. Ces quatre types de progressions montrent que certaines entreprises semblent suivre le même cheminement alors que leurs activités ne sont pas semblables, ce qui nous pousse à affirmer que le métier ne semble donc pas être un facteur significatif d'appartenance à tel ou tel processus de développement. Cette opposition de style nous permet d'adopter le raisonnement suivant ; En effet, selon le type de scénario de démarrage le nombre des problèmes variait de même que leur intensité. Par exemple, le choix initial, dans le scénario progressif, entre deux activités est autrement plus préoccupant pour l'avenir immédiat de l'entreprise que le recrutement d'un employé dans le scénario incrémental. En outre, nous pouvons affirmer que l'intensité des problèmes n'est pas forcément corrélée au nombre de difficultés rencontrées : ainsi les dirigeants du scénario incrémental connaissent une multitude de problèmes sans que, pour autant, leur crucialité soit extrême.

Conclusion

L'évolution du système de gestion au cours du processus de démarrage des petites entreprises nous a conduit à comprendre et à expliciter le déroulement de la phase en raisonnant sur les problèmes cruciaux perçus et décrits par les entrepreneurs comme étant susceptibles de remettre en cause la survie de leur entreprise. Cette analyse en terme d'enchaînement des difficultés au cours de la période nous a permis de repérer les familles de difficultés susceptibles de toucher les petites entreprises fraîchement créées. En outre, la construction du système de gestion en phase de démarrage permet d'identifier cette phase comme étant une phase spéciale et spécifique par rapport aux étapes de développement antérieures et postérieures :

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

- dans les phases postérieures au démarrage, rien ne nous permet d'affirmer que le système élaboré n'est pas caduc.

- Références :

1. A. I. BAKR & J.R. GOODWIN. Toward excellence in small business. La PME dans un monde en mutation. Montréal. PUQ. 1986
2. Ministère des petites et moyennes entreprises. Bulletin d'informations économiques N°11
3. Docteur en Sciences de Gestion ERFI Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie, Université Montpellier I
4. VICKERY Lister : "Recherche et création d'entreprise", Enseignement et Gestion, n° spécial, 1985, PP21-34
5. Voir encadré N°09. T- VERSTRAETE & BERTRAND, SAPORATA « Création d'entreprise et entrepreneuriat », Les Editions L'ADREG, 2006
6. BRUYAT, C. (2001), "Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise", Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 1, n° 1, PP 25-42
7. A. BAKR Ibrahim & J. R GOODWIN « La PME dans un monde de mutation », Montréal, PUQ, 1986. PP 35-69
8. A. STINCHCOMBE. "Social structure and organizations", in James March (Ed) "Handbook of organizations", Chicago: Rand MacNally, 1965. PP 153-193.
9. S- SAMMUT Sylvie "Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise", thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier, décembre 1995. P58
10. C-FOURCADE "Petite entreprise et développement local", ESKA, Paris, 1991. P96
11. A.GIBB Allan, A. DAVIES "Strategic awareness personal commitment and the process of planning in the small business", Journal of Management Studies, vol 22 n° 6, novembre 1985, PP 597-632.
12. J-A. STARR et I-C. MILLAN, « Resource cooperation via social contracting : resource acquisition strategies for new ventures », strategic management journal, 1990, Vol 11, PP79-82
13. J-LORRAIN, L- DUSSAULT "Les entrepreneurs en démarrage : profil psychologique et comportement de gestion", PMO, vol 2 n° 1, 1986, PP26-38.
14. S- SAMMUT "Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise", thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier, décembre 1995. PP 66-83.
15. M. Marchesnay, La stratégie, Paris, Chotard, 1986, PP 145-178
16. S- SAMMUT, op. Cit. Décembre 1995. PP 69.
17. A. JOYAL « Le rôle du tiers secteur dans le développement économique et régionale ». Revue canadienne de sciences régionales. Vol 8. N° 3. 1985. PP 56-83
18. P- LAWRENCE & J- LORSCH Adapter les structures de l'entreprise. Paris. Edition d'organisation. 1973. PP 287-239.
19. P-A-JULIEN & M – MARCHESNAY. La petite entreprise principes d'économie et de gestion. Vuibert , 1988, P 82
20. P-A-JULIEN & M – MARCHESNAY. Op. Cit. P 90
21. J-DELORS « Un autre développement pour sortir de la crise » Economie et société, 1980 p 149
22. C- FOURCADE, « Structuration du système productif régional par un réseau de petites unités », Industrie et région, ADEFI-GRECO. ECONOMICA. 1987. PP 132-186
23. P-A-JULIEN & M – MARCHESNAY. Op. Cit. P 151
24. N.C. Churchill & V.L. Lewis « Les cinq stades de l'évolution d'une PME», Harvard- l'Expansion, automne 1983.PP 51-63
25. P-A-JULIEN & M – MARCHESNAY. Op. Cit. P 184

26.27.. P-A-JULIEN & M – MARCHESNAY. Op. Cit. P 152

28. P-A-JULIEN & M – MARCHESNAY. Op. Cit. P 153

29. Sylvie SAMMUT, Le processus de démarrage en petite entreprise. Complexité du système de gestion et émergence de scénarios de démarrage, Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie, publication interne, Université Montpellier I. 1995

- BIBLIOGRAPHIE

- OUVRAGES

- A. I. BAKR & J.R. GOODWIN. Toward excellence in small business. La PME dans un monde en mutation. Montréal. PUQ. 1986

- A. BAKR Ibrahim & J. R GOODWIN « La PME dans un monde de mutation », Montréal, PUQ, 1986.

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

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

- A. JOYAL « Le rôle du tiers secteur dans le développement économique et régionale ». Revue canadienne de sciences régionales. Vol 8. N° 3. 1985.

- C. BRUYAT. "Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise", Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 1, n° 1, 2001.

- C- FOURCADE, « Structuration du système productif régional par un réseau de petites unités », Industrie et région, ADEFI-GRECO. ECONOMICA. 1987.

- C-FOURCADE "Petite entreprise et développement local", ESKA, Paris, 1991.

- J-A. STARR et I-C. MILLAN, « Resource cooperation via social contracting : resource acquisition strategies for new ventures », strategic management journal, 1990, Vol 11.

- J-LORRAIN, L- DUSSAULT "Les entrepreneurs en démarrage : profil psychologique et comportement de gestion", PMO, vol 2 n° 1, 1986.

- J-DELORS « Un autre développement pour sortir de la crise » Economie et société, 1980.

- N.C. Churchill & V.L. Lewis « Les cinq stades de l'évolution d'une PME », Harvard-l'Expansion, automne 1983.

- P- LAWRENCE & J- LORSCH Adapter les structures de l'entreprise. Paris. Edition d'organisation. 1973.

- P-A-JULIEN & M – MARCHESNAY. La petite entreprise principes d'économie et de gestion. Vuibert , 1988.

- Sylvie SAMMUT, Le processus de démarrage en petite entreprise. Complexité du système de gestion et émergence de scénarios de démarrage, Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie, publication interne, Université Montpellier I. 1995.

- T- VERSTRAETE & BERTRAND, SAPORATA « Création d'entreprise et entrepreneuriat », Les Editions L'ADREG, 2006.

THESE DE DOCTORAT

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

BULLETIN D'INFORMATIONS

-Bulletin d'informations économiques N°11 du ministère algérien des petites et moyennes entreprises.