

**Lab.RII**

**UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE  
Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation**

**CAHIERS DU Lab.RII  
- DOCUMENTS DE TRAVAIL -**

**N°122**

**Mars 2006**



**LE FONDEMENT  
STRATEGIQUE DE  
DEMARRAGE DE LA  
PETITE ENTREPRISE**

**Badi MELIANI**

# **LE FONDEMENT STRATEGIQUE DE DEMARRAGE DE LA PETITE ENTREPRISE**

## **THE STRATEGIC BASE OF STARTING IN THE SMALL COMPAGNY**

**Badi MELIANI**

**RESUME** : La phase de démarrage des petites entreprises requière une analyse spécifique parce que ces dernières sont nouvellement installées et donc fragiles. Cette recherche réalisée sur les petites entreprises en phase de démarrage nous conduit à analyser des facteurs clés de succès mais aussi les causes d'échec à éviter pendant cette phase délicate. Dès lors, on arrive à identifier les fonctions essentielles de l'entreprise nouvellement créées qui constituent le fondement stratégique du démarrage de la petite entreprise

**ABSTRACT** : The launching phase of the small companies requires a specific analysis because these last are lately installed and thus fragile. This research carried out on the small companies in launching phase leads us to analyze key factors of success but also the causes of failure to be avoided during this delicate phase. Consequently, one manages to identify the essential functions of the company lately created which constitute the strategic base of the starting of the small company.

**LE FONDEMENT STRATEGIQUE DE DEMARRAGE DE LA PETITE  
ENTREPRISE**

**THE STRATEGIC BASE OF STARTING IN THE SMALL COMPAGNY**

**TABLE DES MATIERES**

<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>1. Définition du démarrage</b>	<b>4</b>
<b>2. La stratégie du démarrage de la petite entreprise</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Les visions de l'analyse classique du démarrage des petites entreprises</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Une organisation impliquant un succès ou un échec</b>	<b>6</b>
<b>3. Les facteurs clés de succès de l'entreprise en démarrage</b>	<b>7</b>
<b>3.1. La gestion du temps dans les entreprises en démarrage</b>	<b>8</b>
<b>3.2. L'effet d'apprentissage et d'expérience</b>	<b>9</b>
<b>3.3 Le Concept de suivi d'accompagnement</b>	<b>10</b>
<b>4. L'échec, une notion difficilement appréciable</b>	<b>10</b>
<b>4.1. Les causes de défaillances</b>	<b>11</b>
<b>4.2. Les causes évolutives</b>	<b>12</b>
<b>5. Le système de gestion de l'entreprise en phase de démarrage : identification des pôles de performance</b>	<b>14</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>16</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>16</b>

## INTRODUCTION

En 2004, 224000<sup>1</sup> nouvelles créations ont été enregistrées en France, mais une faible partie d'entre elles parviendront à passer le cap des premières années d'existence. Cette phase de confrontation au monde de la concurrence de l'entreprise naissante n'a fait jusqu'ici qu'un nombre limité d'investigations. Pourtant, la simple lecture des taux d'échec devrait inciter les autorités responsables et les chercheurs à se pencher sur la question du démarrage. Il est aussi surprenant que peu de mesures, en dehors des chambres de commerces et des structures d'accompagnement n'ont été prises pour faciliter le déroulement de cette étape. En effet, les disparitions d'entreprises jeunes coûtent d'autant plus cher à la collectivité que se manifeste un effet de spirale : non seulement l'état récupère très difficilement les dettes fiscales et sociales engagées par ces entreprises (Sécurité sociale, TVA..) mais les fournisseurs et les autres partenaires sont entraînés dans le sillage de l'entreprise défaillante. Le résultat de cette défaillance : aggravation du chômage et instabilité sociale, l'enjeu va être situé au niveau local, régional et national.

C'est donc la phase de création qui attire mon attention en tant que jeune chercheur, l'étude des entreprises naissantes fait naître dans mon esprit une multitude d'interrogations, d'autant la littérature consacrée à ce sujet est particulièrement consensuelle. Notre objectif est de savoir que se passe-t-il au sein de cette phase ? Quelles sont les composantes d'un démarrage réussi ? Quelles sont les causes de défaillances à éviter ? Déterminer quelles sont les composantes de bases du système de gestion des entreprises en démarrage ? Et enfin, quelle stratégie faut-il adopter pour avoir un démarrage réussi ?

### 1. Définition du démarrage

«Fourcade<sup>2</sup> affirme ainsi que la phase de démarrage débute au moment où passée la phase de création et d'installation, l'entreprise commence à fonctionner de manière opérationnelle, et le dirigeant de l'entreprise se trouve directement confronté aux problèmes de montée en compétitivité.»

### 2. La stratégie du démarrage de la petite entreprise

Les spécialistes de la stratégie d'entreprise ont longtemps considéré que la petite entreprise performante était celle qui grandit de ses succès, elle était condamnée à franchir des seuils de croissance successifs pour parvenir finalement à la grande taille. Cette progression séquentielle que l'on retrouve chez Marshall qui est programmée dès le développement de l'entreprise, perdue dans la communauté scientifique, au point que certains considèrent que l'absence de planification formalisée est incompatible avec une gestion stratégique de l'entreprise<sup>3</sup>.

Si l'on croit ce raisonnement, la Petite Entreprise (PE) ne peut avoir de stratégie, encore moins lorsqu'elle se situe en période de démarrage. Or, lorsque l'on connaît l'importance du tissu français des petites entreprises qui sont le plus créateurs d'emplois, on ne peut que regretter cette tendance à considérer la petite entreprise naissante comme un modèle réduit

---

<sup>1</sup> Fabre V., «*La création d'entreprise en chiffre*» document INSEE N° 1002 Janvier 2005

<sup>2</sup> FOURCADE C., «*Développer les petites entreprises*» Ed. ORCES, cahier n°1 Mars 1998 P. 39-61

<sup>3</sup> MERIGOT G., LABOURDETTE A., «*Éléments de gestion stratégique de l'entreprises*» Ed. Cujas 1985

d'hyper firme qu'elle deviendra inéluctablement. En effet, la petite entreprise pendant la phase de démarrage est spécifique, elle mérite une attention particulière, puisqu'elle vient d'être créée. Alors que l'entreprise de grande taille recherche des économies d'échelles, la petite entreprise s'efforce de tirer des atouts de sa taille. Cela est d'autant plus vrai quand l'entreprise est jeune et qu'il faut se positionner par rapport à une concurrence généralement plus hostile.

## **2.1. Les visions de l'analyse classique du démarrage des petites entreprises**

La phase de démarrage est généralement associée à des images du lancement d'une petite entreprise qui grandit au fur et à mesure de son développement, où les facteurs clés de succès instantanément sont assombris par des causes d'échecs. Nous expliciterons cette conception simplificatrice et universaliste du démarrage et nous nous interrogerons sur la pertinence d'une approche éludant la dimension temporelle et privilégiant l'analyse causale au détriment d'une démarche complexe et contingente.

Des modèles de développement organisationnels sont très fréquemment repérés dans la littérature sans que l'on puisse pour autant trouver un consensus d'ensemble. La majorité des travaux traitant de la jeunesse de l'entreprise placent leur analyse dans une perspective évolutionniste : la création d'entreprise déclenche un processus qui est censé se conclure avec le déclin de l'entreprise. Dès lors, se produit un raisonnement analogue entre la naissance d'une entreprise et celle d'un être humain. Ainsi, il serait ce que par la terminologie employée : incubation, gestation, naissance, croissance, maturité, développement, déclin... le mimétisme paraît fort. Des modèles de l'entreprise comparent l'entreprise jeune au petit enfant qui pour être dans la norme, donc de bonne santé devrait peser tel poids, mesurer tant de centimètres... Autant de précisions et de normalités requises ne peuvent s'appliquer aux entreprises. Certaines croîtront rapidement, d'autres marqueront un temps d'arrêt ou choisiront de conserver une taille allant à l'encontre du dicton, célèbre mais néanmoins peu vérifié, selon lequel une entreprise doit grandir ou mourir.

Deux remarques peuvent être, en effet, notées sur ce point :

- Toutes les entreprises nouvellement créées ne sont pas de petites tailles : l'exemple d'une filiale créée par un groupe industriel semble suffisant pour montrer qu'une entreprise n'a pas nécessairement la taille infantile.
- Toutes les entreprises n'ont pas l'ambition de croître : dans de nombreuses activités la productivité n'est pas une fonction croissante de la taille de l'entreprise.

En effet, les entreprises de petite dimension possèdent généralement une capacité d'adaptation proportionnellement plus élevée que celles de tailles supérieures, dans la mesure où elles sont plus flexibles, donc mieux intégrées dans leur environnement. La montée actuelle des petits groupes (hypo-groupes), le découpage des structures imposantes en organisations plus petites, donc plus humaines, témoignent également de la non aspiration programmée de la petite entreprise vers la grande, au fur et à mesure de son évolution dans le temps. Dans bien des cas, « smaller is more efficient than bigger ».

La plupart des entreprises en phase de démarrage, durant leurs quatre premières années d'existence, seraient ainsi concentrées sur la survie. De la même façon, Bruyat et Humblot <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> BRUYAT C., HMBLOT T. ; « *L'appui à la création d'entreprise* » ; Ed. Safir 1990

montrent que moins de 2% des entreprises dites de création pure atteignent le seuil de dix salariés au bout de quelques années.

## **2.2. Une organisation impliquant un succès ou un échec**

Les notions de succès et d'échec sont très diversement appréciées dans la littérature, un des dénominateurs communs étant, dans la majorité des travaux recensés, l'indépendance des variables explicatives de ces notions. La complexité et la causalité multiples sont donc exposées de façon générale. Le succès et l'échec font évoluer complètement la dimension dialogique individu / entreprise.

### **2.2.1. Le concept du succès**

L'appréciation de succès et d'échec ne peut être universelle dans la mesure où chacun la perçoit et l'analyse différemment selon ses aspirations personnelles et ses conditions d'exercice. Dès lors, une multitude de notions est associée à ce concept. Deux récurrences sont néanmoins repérables : De multiples auteurs se sont efforcés de repérer des facteurs clés de succès et des éléments déterminants dans la réussite d'une entreprise récemment créée. La majorité des études se contente d'analyser le succès en fonction de critères de performance, masquant ainsi l'appréciation du phénomène par le dirigeant, et la pratique unidimensionnelle du succès.

### **2.2.2. Une notion multidimensionnelle du succès**

L'examen de la littérature montre une hétérogénéité du succès des entreprises en phase de démarrage. Par exemple Miskin et Rose<sup>5</sup> jugent les succès des entreprises en phase de démarrage à partir de l'atteinte ou non de seuil de rentabilité. En revanche, Alpander et alii<sup>6</sup> estiment que le succès d'une entreprise se juge sur la capacité du dirigeant à atteindre un taux de croissance du chiffre d'affaires de 40% au terme de la troisième année. Par ailleurs d'autres auteurs comme Ray et Trupin<sup>7</sup> tendraient à montrer que la perception du succès d'un pays à un autre n'est pas identique. La spécificité culturelle de l'appréciation du succès du chiffre d'affaires et l'atteinte du seuil de rentabilité sont variables d'un pays à un autre. Une autre variable illustrant la polysémie du concept est le critère de la taille de l'entreprise. Ainsi, alors qu'une grande entreprise a généralement pour vocation d'accroître et de dégager du profit, les objectifs d'un dirigeant de petite entreprise ne seront pas forcément identiques.

La pérennisation du chiffre d'affaire est ici davantage inscrite dans la stratégie de développement par le dirigeant. Telle est l'opinion défendue par Lorrain et Dussault en insistant qu'il est suffisamment difficile de rester en vie pendant les premières années d'existence. C'est la raison pour laquelle le nouveau créateur doit être pleinement satisfait de la survie de son entreprise. Ainsi, le dirigeant de petite entreprise pourra considérer que tel résultat est positif alors que ce même résultat sera apprécié différemment par un autre dirigeant dont l'objectif principal est d'accroître la taille de son entreprise. Ceci prouve que les notions de succès et de réussite sont donc difficilement appréciables tant dans la réalité

---

<sup>5</sup> Miskin V., Rose J. ; « *Wommen entrepreneurs : factors related to success* »; Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson college, 1999 p. 26-29

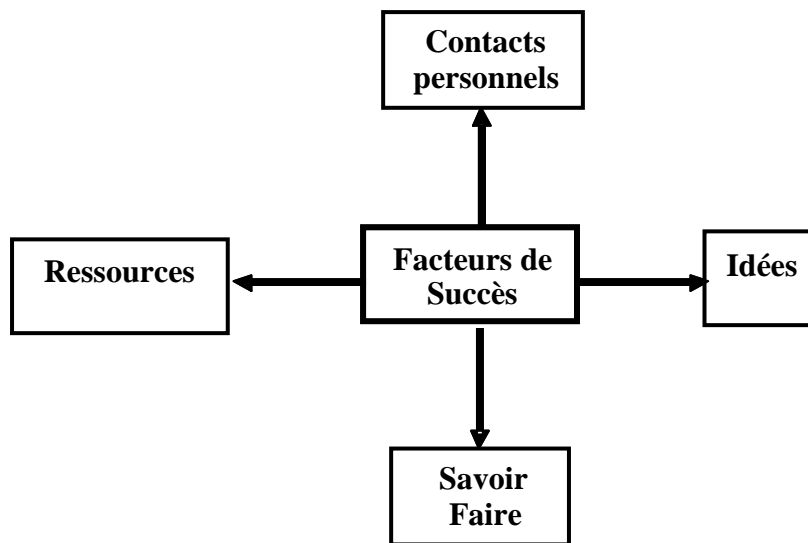
<sup>6</sup> Alpander G., « *Managerial issues and problem solving in the formative years* », journal of small Business management Avril 2000 p. 56-59

<sup>7</sup> Ray D., Trupin D., « *Crossnational comparison of entrepreneurs perceptions of success* », entrepreneurship and regional development, vol.1, 1990, n° 1 p. 36-37

que dans la littérature. Mais si l'analyse de la réussite suscite une démarche relative et contingente, qu'en est-il alors des facteurs favorisant a priori le succès et censée y conduire la réussite de l'entreprise ?

### 3. Les facteurs clés de succès pour l'entreprise en démarrage

Vesper<sup>8</sup> préconise la satisfaction de quatre éléments clés pour faciliter la survie à l'épreuve de démarrage : - savoir-faire technique, - une idée du produit ou du service, - des contacts personnels et des ressources physiques (figure ci-dessous).



**Figure : Les facteurs clés de succès de l'entreprise**

De plus Gibb et Ritchie<sup>9</sup> proposent dans le même ordre d'idée, quatre composantes élémentaires du succès que l'on peut résumer ainsi : Une motivation et une détermination du dirigeant, une idée viable de l'affaire, des ressources disponibles suffisantes, des compétences tant managériales et techniques du chef d'entreprise et de ses collaborateurs.

Quant à Julien<sup>10</sup> il tire les conclusions suivantes :

- La réussite d'une affaire est liée à la capacité du chef d'entreprise à rester patient dans certaines circonstances et à se montrer impatient dans d'autres. L'auteur nous dit qu'il faut un savant mélange précieusement dosé que le dirigeant doit détenir ce qui permet d'avoir un effet positif sur la gestion d'entreprise.

- Les dirigeants qui réussissent leur phase de démarrage parviennent à atteindre les objectifs suivants : la rentabilité financière dans les meilleurs délais d'une part, et la rentabilité financière et commerciale d'autre part.

- Enfin, la stratégie de pénétration sur le marché représente l'un des fondements du succès.

Pour Kalika,<sup>11</sup> ce sont les comportements de l'entrepreneur qui conditionnent les succès primaires des jeunes entreprises. La compétence de dirigeant ainsi que sa motivation à

<sup>8</sup> Vesper K. ,” *new venture strategies* “, Ed. Prentice Hall 1988 p.34

<sup>9</sup> Gibb A., Ritchie J., « *Understanding the process of starting small business* », *European Small Business journal*, vol. 1 n°1 1987 P. 28-32

<sup>10</sup> Julien P-A. et Marchesnay M., « *Des procédures aux processus stratégiques dans les PME* », sous la direction de Noel A. Ed. Economica 1993 P 203-210

connaître la concurrence, les clients, les fournisseurs, les tendances du marché et les sources de financement potentielles, lui permettront d'élaborer une stratégie suffisamment ouverte sur l'environnement, pour rassembler le maximum d'informations et réagir rapidement le cas échéant.

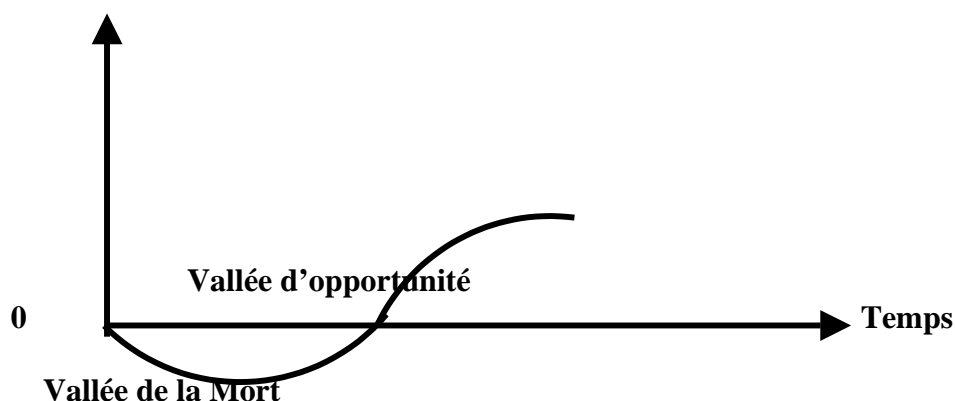
Au total, de multiples analyses concluent sur un exposé de préconisation à suivre pour espérer un démarrage réussi. Cela étant, les facteurs de succès mis ci-dessus en exergue sont, certes, susceptibles de générer un succès à court terme, mais cela ne garantit pas une réussite à long terme. En effet, il me semble que si le dirigeant tient une place centrale dans la réussite de son entreprise, il n'est pas le seul à le mettre en œuvre. Par conséquent, réunir les éléments facilitant la réussite est une chose, mais le succès ne suivra que dans la mesure où les conditions internes et externes sont favorables. Dès lors, la réussite de la phase de démarrage n'est pas la conséquence exclusive de la satisfaction à des éléments clés : elle est le résultat d'une synergie d'éléments que le dirigeant devra maîtriser sur un laps de temps plus ou moins court.

### 3.1. La gestion du temps dans les entreprises en démarrage

Lors des premiers instants de la vie de l'entreprise, le dirigeant est partout dans sa nouvelle organisation. On parle de management baladeur<sup>12</sup> : le chef d'entreprise est plus souvent dans les services que dans son bureau. Mais telle situation peut se comprendre lorsque l'entreprise vient juste d'être créée. Le dirigeant gagne à dépasser le stade d'élaboration d'une stratégie personnelle pour s'engager dans le développement d'une stratégie d'entreprise au fur et à mesure de son évolution au cours de la phase de démarrage<sup>13</sup>.

La gestion efficiente du temps devient donc un facteur de réussite, et cela semble d'autant plus vrai en démarrage, que le dirigeant agit souvent dans l'urgence. Le temps est une ressource rare pour le dirigeant d'entreprise. En effet, apprendre à gérer son temps intelligemment n'est pas une évidence pour le néo-créateur. Beaucoup de jeunes dirigeants ne prennent pas conscience que le bon usage du temps conditionne pour une large part la réussite de la phase de démarrage. Le schéma ci-dessous montre l'évolution de l'entreprise en phase de démarrage en fonction du temps

#### Trésorerie



<sup>11</sup> KALIKA M., « Structures d'entreprise Réalités, déterminants performances », Ed. Economica 2000 P 198-205

<sup>12</sup> Saporta B., « Stratégie pour le PME », Ed. Monchrestien, Paris 1986 P. 78-80

<sup>13</sup> Delaville V., « Autonomie et apprentissage stratégique : facteurs d'émergence de la jeune entreprise », Ed. Centre de recherche en gestion, CREGE, Cahier de Recherche n° 306 IAE Bordeaux 1999 P.33



### 3.2. L'effet d'apprentissage et d'expérience

Cette dimension temporelle s'associe inévitablement à celle d'expériences que la majorité des auteurs considèrent comme un facteur clé de succès. Cette expérience fait souvent défaut aux dirigeants qui créent pour la première fois. Reste à savoir si les invétérés, ceux qui ne se découragent pas de leur précédent échec, parviennent à passer avec plus de succès que les néophytes la phase de démarrage.

Vesper<sup>14</sup> affirme qu'une variété d'expériences est davantage corrélée au succès que l'expérience en gestion. Ainsi, affirmer que la réussite au démarrage serait davantage le fait de la capacité d'apprentissage du dirigeant que de son expérience accumulée en gestion remet en cause des certitudes acquises. Néanmoins, cela a le mérite de faire de la capacité d'apprentissage un facteur clé de succès, ce qui n'a été que récemment admis par certains chercheurs, tout en considérant que la plupart ont une expérience concrète dans l'accompagnement ou le suivi des jeunes entreprises. En effet, Bruyat soulève cette difficulté à considérer l'apprentissage comme un élément fondamental du champ entrepreneurial. Deux raisons, nous dit l'auteur semble expliquer cet état de fait.

Le premier trait est idéologique et pragmatique du champ de l'entrepreneurship : considérer que les entreprises doivent apprendre remet en cause l'idée selon laquelle le passage à l'acte et la réussite sont entièrement déterminés par les conditions initiales et donc les entrepreneurs possèdent au départ des caractéristiques particulières.

Le second tient au fait que les chercheurs étudient le plus souvent des entrepreneurs ayant déjà créé leur entreprise depuis un certain nombre d'années, les apprentissages ayant déjà été réalisés. Il est remarquable de constater que ceux qui placent l'apprentissage au cœur du problème ont tous une expérience concrète de l'accompagnement des créateurs en phase de démarrage et ont conduit des recherches longitudinales et qualitatives.

Si l'on considère donc que la faculté d'apprentissage est facteur de survie, cela revient à dire que le processus de développement de l'entreprise est un processus social sur lequel on peut agir. Sammut<sup>15</sup> considère à ce propos que le comportement entrepreneurial, combinaison d'actions et de réflexions, engendre une fertilisation croisée entre ces réflexions et actions dans un processus entrepreneurial. C'est la raison pour laquelle il paraît difficile de prédire le succès ou l'échec d'une entreprise à partir de l'analyse d'une seule variable car cela ignore la capacité des individus à apprendre et donc à évoluer en fonction des circonstances passées. L'apprentissage en démarrage a la particularité d'être incident et l'entrepreneur apprend en agissant directement sur le terrain mais en procédant par une série d'essais in vivo, d'où il résulte nécessairement des effets positifs.

Il serait donc intéressant de se demander si ces processus d'apprentissage vraisemblablement particuliers à chaque personne dans la mesure où ils sont influencés par les expériences cumulées ne peuvent pas engendrer au fil du temps des styles spécifiques de gestion.<sup>16</sup> Massacrier et Rigaud<sup>17</sup> utilisent une métaphore explicite : on se trouve dans la situation inouïe

---

<sup>14</sup> Vesper k. op. cit, P 14-16

<sup>15</sup> Desreumaux A. et Verstraete T., « *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise* », Ed. l'ADREG avril 2003 page 54-58

<sup>16</sup> Bouchikhi H., « *Apprendre à diriger en dirigeant* », Revue Française de Gestion Novembre 1997 P 61

<sup>17</sup> Msassacrier G., Rigaud G., « *Le démarrage de l'activités nouvelles : aléas et processus* », Revue Française de gestion N° 45 avril juin 1997 P. 18

ou le pilote doit faire décoller son avion tout en apprenant le pilotage d'avion que lui-même a construit en décollant. Il me semblerait ainsi que plus l'apprentissage est rapide moins les incohérences constatées entre les prévisions et les réalisations sont importantes et par conséquent plus l'entreprise augmente ses chances de survie.

Cet apprentissage est surtout le fait de l'entrepreneur. Il pourrait être au fur et à mesure du développement de l'entreprise, également le fait de l'organisation de l'entreprise. En effet, l'expérience du métier accumulée par les employés dans les précédentes entreprises dans lesquelles ils ont déjà travaillé, semble jouer un rôle important dans les premières années de vie de l'entreprise à travers la construction d'un carnet d'adresse et des réseaux de relations qui sont très utiles pendant cette période délicate.

### **3.3. Le Concept de suivi d'accompagnement**

Le dirigeant apprend en dirigeant et l'organisation apprend en s'organisant. Des chercheurs ont considéré que l'assistance des entreprises par des professionnels permettrait l'augmentation des chances de réussite. Ainsi, Léowski<sup>18</sup> montre que les taux de survie à cinq ans sont de l'ordre de 81% pour les entreprises qui utilisent au moins quatre conseillers. Gill<sup>19</sup> considère que la structure d'assistance la plus efficace est celle où les conseillers proposent un réseau varié d'experts et manifestent une disponibilité exemplaire sans pour autant étouffer la relation de dépendance excessive de l'entrepreneur. Ainsi l'accompagnement et le suivi des entreprises en démarrage peuvent provoquer un effet de synergie dans la mesure où une partie négligeable des facteurs favorisant la réussite de l'entreprise sont pris en considération dans une politique d'assistance appropriée aux besoins du dirigeant. En effet, en apportant à l'entrepreneur les moyens d'analyser de façon rigoureuse son entreprise qui le rend mieux apte à prendre en compte les obligations des ressources et les contraintes de temps, soit en un mot à exercer les fonctions essentielles de l'entreprise et par la suite la survie de celle-ci, peuvent être facilitée.

### **4. L'échec, une notion difficilement appréciable**

La majorité des travaux relevés dans la littérature est concentrée sur l'explication du succès des entreprises. Il me semble néanmoins qu'une étude approfondie des causes d'échec serait davantage profitable aux futurs entrepreneurs ainsi qu'aux dirigeants en exercice. On apprend généralement plus des échecs, voire de ceux des autres, que de ses propres succès<sup>20</sup>. Mais la difficulté principale, si l'on soutient ce point de vue, réside dans le repérage des entreprises qui ont échoué, et ce pour plusieurs raisons :

Les dirigeants sont généralement réticents à parler de leur échec

La cause de l'échec est parfois difficile à cerner par le dirigeant

D'autant plus qu'il n'y a pas une simple relation de cause à effet, mais une combinaison d'éléments complexes à décrypter, ce qui rend la compréhension du processus d'échec arbitraire. C'est la raison pour laquelle il n'a pas généralement une seule cause d'échec des jeunes entreprises mais plusieurs éléments défavorables s'accumulent et s'auto entretiennent.

---

<sup>18</sup> Letowski A., « Profil des créateurs développeurs », ANCE direction observatoire, novembre 1998 p. 19

<sup>19</sup> Gill J., « Providing effective help for infant business in areas of high unemployment », International Small Journal vol. 7 Novembre – Décembre 1990 P. 43-45

<sup>20</sup> Sammut S., « L'accompagnement de la jeune entreprise », Revue Française de Gestion vol 29 N°144 Mai / Juin 2003 P. 153-157

Ainsi, il existe trois grandes causes d'échec touchant au couple produit- marché, à la situation financière et à la gestion des ressources humaines. Cependant, la définition même de l'échec n'est pas moins diversement appréciée dans la littérature que celle de succès. Les critères d'évaluation de défaillance se place dans son insolvabilité, un chiffre d'affaire peu élevé, une insuffisance de trésorerie<sup>21</sup>. Néanmoins, certains entrepreneurs défaillants considèrent que l'échec est une volonté ou un besoin de vendre ou de liquider son affaire de façon à éviter des pertes, le remboursement des créanciers ou une incapacité générale à gérer de façon rentable une entreprise.

#### **4.1. Les causes de défaillances**

Les facteurs de défaillances sont, en effet, diversement abordés dans la littérature. Certains voient une gestion commerciale insignifiante, d'autres considèrent que la gestion financière n'est pas suffisamment rigoureuse. D'une façon générale, l'analyse de la littérature montre que ces causes d'échec concernent les fonctions essentielles de l'entreprise.

- **Les causes attribuées à la gestion commerciale**

L'insuffisance de la diversification de la clientèle ainsi que l'effet de dépendance et la méconnaissance sont les causes d'échecs les plus citées attribuées à la gestion commerciale et après viennent les gammes de produits de l'entreprise qui sont trop étroites. En effet, les difficultés majeures de sources d'échec des entreprises en phases de démarrage s'expliquent par deux caractéristiques majeures :

- L'absence relative de fond pour financer d'éventuelles études de marché en amont et en aval de la création non seulement pour accroître la clientèle potentielle, identifie ses goûts et ses besoins tout en vérifiant l'adéquation offre / marché.
- La maîtrise relative d'un savoir-faire est encore balbutiante pour certains qui se développeront progressivement plus tard.

- **Les causes attribuées à la gestion financière**

Les capitaux propres insuffisants et la crise de liquidité sont les causes majeures d'échec en démarrage. En effet, si la sous- estimation des besoins initiaux est imputable à la phase de création, il n'en demeure pas moins que les prolongements en phase de démarrage peuvent être désastreux. C'est en maintenant une solvabilité suffisante que l'entreprise peut assurer sa survie financière.

Il est évident que la carence dans la trésorerie des entreprises en phase de démarrage entraîne généralement l'exploitation d'un produit unique. Cependant, le phénomène de démarrage porte très souvent des coûts cachés qui sont très difficilement prévisibles pour les nouveaux entrepreneurs. A l'opposé, le chef d'entreprise avide de sécurité, cherchera à maximiser les montants de ses ressources cachées : conditions avantageuses accordées par un fournisseur partenaire, implantation dans une pépinière générant des coûts de structures peu élevés, des avantages fiscaux, des aides de l'employeur précédent (essaimage), des contributions non rémunérées amicales ou familiales, des aides et des subventions diverses.

- **Les causes attribuées à la gestion stratégique**

La croissance trop rapide est souvent la cause d'échec la plus souvent citée<sup>22</sup>. En effet, cela tendrait à donner encore davantage de poids tout en affirmant avec force que le dynamisme et

---

<sup>21</sup> Malecot j. F., « *Les défaillances d'entreprises : analyses théoriques* », Encyclopédie du management, Ed. Vuibert, Tome I 1994 P 458-459

<sup>22</sup> Duchesna J. et Gartener D., « *Autre cause de gérer les changements* », 1990 P .22

la non croissance ne sont pas antinomiques. Bien au contraire, une croissance trop rapide et donc non maîtrisée accroîtrait les risques d'échec au démarrage.

- **Les causes attribuées à la gestion des hommes**

Les causes d'échec attribuées à la gestion des ressources humaines sont peu nombreuses dans la littérature. Cela se comprend facilement dans la mesure où peu d'entreprises embauchent dès les premières années d'existence. Callies<sup>23</sup> montre ainsi que 60% des entreprises nouvelles n'embauchent aucun salarié après quatre années d'existence. En effet, le manque d'esprit d'équipe et son inefficacité demeurent les causes primaires d'échec : ceci peut s'expliquer par une communication interne trop faible et un dirigeant trop présent, ce qui ne laisse aucune tâche exécutoire à ses employés.

- **Les causes attribuées au dirigeant lui-même**

Le manque d'expérience semble être la cause d'échec majeure attribuée au dirigeant. En effet, le manque de compétences en gestion représente un des facteurs d'échecs.

Au total, plusieurs causes sont susceptibles d'expliquer l'échec important des entreprises en phase de démarrage mais aussi les remarques qu'on peut retirer des facteurs touchant aussi le succès peuvent être identifiés :

- Les fonctions essentielles de gestion de l'entreprise sont potentiellement impliquées dans l'analyse de l'échec.
- De même, différents travaux montrent une analyse statique des causes d'échec en phase de démarrage.

En effet, la majorité des auteurs traite généralement une cause d'échec au démarrage sans pour autant approfondir son examen sur les autres fonctions ou départements de l'entreprise. Cette insuffisance constatée a poussé certains auteurs à tenter de repérer des liens, non pas entre les potentialités d'échecs mais entre les problèmes concentrés susceptibles de se transformer à plus ou moins long terme en causes d'échecs. En effet, des auteurs ont tenté d'analyser les facteurs d'échec sur la durée et sur la base d'une dégénérescence des problèmes en cause d'échec.

## **4.2. Les causes évolutives**

Capiez<sup>24</sup> relève que certains problèmes rencontrés en démarrage évoluent parallèlement, par exemple :

- les problèmes marketing et financier
- les problèmes marketing et de production
- les problèmes financiers et de production

L'entrepreneur essaie de dépasser et de trouver une résolution du premier problème cité à travers une résolution, mais cela tend à montrer l'interrelation des différents problèmes au démarrage. De plus on remarque que l'âge de l'entreprise serait un facteur d'intensification de ces problèmes. L'auteur a repéré quatre phases déterminées par l'âge de l'entreprise et serait ainsi repérable au sein du démarrage :

- Les entreprises de moins de six mois connaissent des problèmes généraux touchant à la gestion courante de l'affaire, ceux-ci peuvent être résolus relativement rapide.

---

<sup>23</sup> Callies J. M., « *Création d'entreprise et création d'emplois* », Ed. Problème économiques n°2135 Juillet 1989 P. 10-14.

<sup>24</sup> Capiez A., « *Difficultés de gestion et besoins de formation des dirigeants des TPE en démarrage* », Revue internationale PME vol. 3 1990 327-340

- Les entreprises âgées de six mois à un an sont confrontées à des problèmes relevant du marketing et de la finance, des difficultés de production et de personnel peuvent apparaître lors de la première embauche mais leurs importances sont faibles.
- Les entreprises âgées de un an à deux ans connaissent une aggravation de leurs problèmes en marketing et en finance aux quels viennent s'ajouter des problèmes de production et de personnel du fait, de la production plus importante mais jusqu'à alors latents.
- Les entreprises de plus de deux ans pour lesquelles on constate une stabilisation des problèmes précédemment décrits.

D'autres auteurs, comme Alpander et alii<sup>25</sup> mettent également l'évolution des problèmes dont ils relèvent les dix principaux :

- Détection de nouveaux clients
- Obtention de financements
- Embauche et formation des nouveaux employés
- Embauche et formation des nouveaux cadres
- Résolution des problèmes courants de personnels
- Tarification des produits
- Planification et expansion de marchés
- Résolution des problèmes juridiques
- Mise au point et maintien des qualités des produits
- Négociation avec les instances administratives

En effet, les auteurs montrent que la majorité des problèmes sont ressentis dès la première année avec une augmentation pour les trois premiers cités. Mais au cours de la deuxième année, les problèmes évoluent et se concentrent sur la tarification des produits et le maintien de la qualité. Enfin, dans la troisième année il y aura apparition des problèmes d'ordre juridique et administratif.

Fourcade<sup>26</sup> approfondit l'analyse de l'intensité des divers problèmes rencontrés par les dirigeants. Il soulève deux grandes catégories de problèmes :

- les problèmes généraux auxquels toutes entreprises doivent faire face à divers degrés. Il a essayé de relever les problèmes au moment de la création qui possèdent les traits suivants :
  - Les problèmes liés au montage technique et à la mise en place de la production
  - Les problèmes liés au marché en amont, consistent à la recherche des fournisseurs
  - Les problèmes liés au marché en aval consistent à la recherche des clients
  - Les problèmes liés à l'environnement administratif, consistent à remplir les paperasses administratives qui sont mal adaptées à la petite entreprise.
  - Les problèmes liés au financement de l'entreprise consistent à obtenir ressources financières susceptibles d'effectuer le montage financier de l'entreprise.

La persistance de ces problèmes risque d'engendrer une évolution de l'intensité à un degré plus important.

- Les problèmes cruciaux sont liés directement à la compétitivité de l'entreprise. En effet, ces types de problème sont plus dangereux que les précédents. Ils mettent en péril l'avenir de la jeune entreprise si le seuil de tension est dépassé au profit du seuil de rupture.

---

<sup>25</sup> Alpander G. Caster K. Forsgren R. 1998 op. cit.

<sup>26</sup> Fourcade C. 1998 op cit. p. 49.

Les seuils de tensions correspondent aux problèmes dont l'intensité s'amplifie au cours de la phase de démarrage alors qu'ils n'existaient pas à la création de l'entreprise, soit qu'ils n'avaient pas été pris en considération à cause d'autres préoccupations<sup>27</sup>.

Les seuils de rupture sont atteints lorsque l'intensité est à son maximum et menace la survie de la petite entreprise. La vulnérabilité est ici extrême, et la menace pèse sur l'entreprise de ne pas passer la phase de démarrage.

## **5. Le système de gestion de l'entreprise en phase de démarrage : identification des pôles de performance**

La démarche stratégique du système de gestion est fondée sur les cinq variables identifiées dans la compréhension du démarrage et qui sont l'entrepreneur, ses ressources financières, son activité, son organisation et son environnement. Ces variables présentent la caractéristique qu'elles interagissent les unes avec les autres.

Le créateur au centre du système de gestion... Le concept de l'entrepreneur trouve son poids dans la gestion du dirigeant de la petite entreprise qu'il a créée et qu'il souhaite diriger. En effet, en prenant toutes les décisions stratégiques ou tactiques, l'entrepreneur est un élément incontournable dans le processus de la création. Il est traité comme un héros ou dans la boue en fonction de son résultat de succès ou d'échecs, mais aussi en fonction de son comportement à l'intérieur et à l'extérieur de son entreprise qui a fait le personnage central d'analyse.<sup>28</sup> En effet, l'entrepreneur est un individu créateur capable de passer du potentiel à l'acte sur la base de la combinaison de ses ressources financières et organisationnelles dans une perspective de positionnement de son activité dans un environnement avec lequel il interagit.

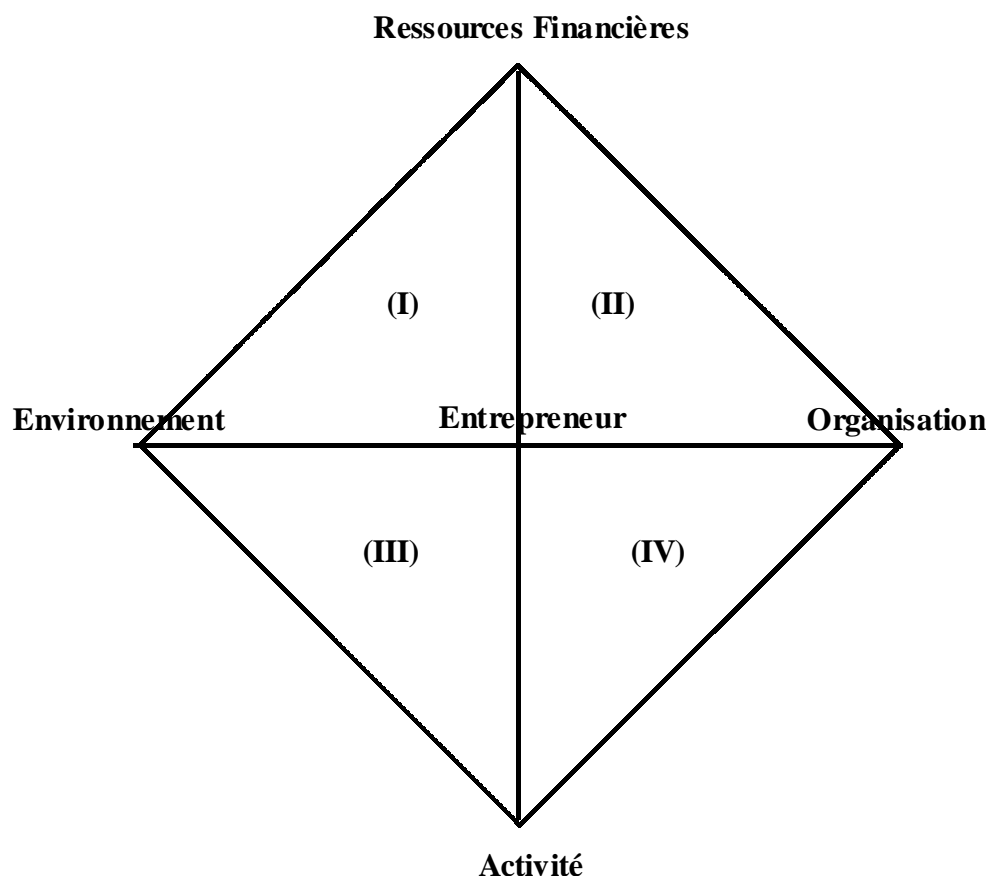
La place centrale du dirigeant dans le système de gestion de l'entreprise est liée à la jeunesse de son entreprise et du fait le dirigeant possède une particularité c'est qu'il est à la fois un gestionnaire, un administrateur et un exécuteur. Il est l'homme à tout faire, sa tâche est d'être impliquée directement dans les opérations de gestion et d'activité de toute nature. Il sort de tout cela que l'entrepreneur est une sommation d'attributs, il agit dans des différentes directions à cause de la complexité du système de gestion de l'entreprise en phase de démarrage : les interrelations entre entrepreneur / environnement, entrepreneur /activité, activité/ environnement, environnement / ressources financières.

Le schéma ci-dessous montre le phénomène d'interaction entre l'entrepreneur et son organisation d'une part et l'entreprise par rapport à son environnement d'autre part.

---

<sup>27</sup> Julien P.-A., « *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion* », Vuibert Gestion, 1988 P. 148-155

<sup>28</sup> Sammut S., « *Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios* », Ed. Revue de l'Entrepreneuriat 2001 vol 1 N°1



**Figure Les composantes principales du système de gestion de PE en démarrage<sup>29</sup>**

- La zone (I) Dans cette partie (Environnement - Entrepreneur - Ressources Financières) nous permet de montrer que la vente de produit permet à l'entreprise d'acquérir des ressources financières, par la suite d'accroître les disponibilités en conséquence, acquérir une certaine faisabilité et survie pendant cette phase cruciale de démarrage.

- La zone (II) représente les interactions entre l'entrepreneur- les ressources financières et organisation, cependant, cette partie met en évidence l'effet de la qualité de gestion du dirigeant. Celui-ci doit rendre son entreprise viable pendant la phase de démarrage. Cela nécessite une gestion efficiente de son organisation pour tirer profit d'une meilleure organisation en terme des ressources humaines, financières et matérielles.

- La zone (III) indique que l'entrepreneur semble mettre en relation l'environnement avec l'activité. Ce qui permet au dirigeant de s'impliquer directement dans l'activité commerciale en mettant au point son produit en l'adaptant aux besoins de la clientèle.

- La zone (IV) montre que l'entrepreneur se consacre du côté chef d'entreprise dirigeant. Il est le stratège du savoir-faire de manière à jouer un rôle d'organisateur qui partage les tâches de ses groupes de façon à développer une certaine culture commune et avoir un certain esprit de travail à l'intérieur de l'organisation appliquée dans cette phase de lancement d'activité.

<sup>29</sup> Source Sammut S., « *Jeune entreprise, le phase cruciale du démarrage* », Ed. L'Harmattan (1998)

## CONCLUSION

En général, l'entrepreneur est un personnage qui se trouve dans la position centrale du processus de démarrage, en effet, il est un élément indispensable dans le fonctionnement de l'entreprise. Ses compétences, ses caractéristiques et son comportement présentent la particularité d'être infiniment variées ce qui représente les difficultés à cerner et à le définir précisément. Dans l'entreprise, l'entrepreneur est considéré comme un tel chef d'orchestre en raison de son hyperactivité et sa dynamique qu'il trouve sa place au cœur du processus.

L'entrepreneur est ouvert sur son environnement et attentif aux différentes composantes de son organisation. Il admet un savoir-faire qui lui permet de gagner et de gérer son entreprise dans le but de s'imposer et de défendre sa part de marché. Il admet une caractéristique qu'il tire les leçons de ses expériences positives et négatives passées. Cet apprentissage en temps réel lui permet d'avancer et de se rapprocher de ses ambitions, ce qui permet d'accroître les chances de survies des jeunes entreprises. Cependant, l'entrepreneur est le centre nerveux de l'entreprise en phase de démarrage. Mais, il n'est pas le seul élément indispensable au système de gestion. Il existe d'autres variables clés qui sont aussi fondamentales. Parmi elles c'est son environnement qui est en parfaite interaction avec lui.

L'adéquation entre le positionnement stratégique et l'avantage concurrentiel se fonde sur les capacités de l'entreprise à un moment donné. Ces capacités peuvent être analysées en terme de potentiel humain, financier ou en terme de compétence organisationnelle, mais quelle que soit leur nature, elles résultent de processus complexes et adaptatifs qui permettront à l'entreprise de réduire la distance entre les besoins identifiés et les biens et services proposés.

Il faut souligner que le dirigeant de l'entreprise en démarrage est mené à négocier les prêts avec les institutions financières. Il peut bénéficier des aides de l'Etat et ce des collectivités locales, ainsi que celles plus directes de sa famille ou de ses amis. Enfin, les relations avec ses partenaires commerciaux sont essentielles tant au niveau de crédits fournisseurs décrochés que des crédits clients accrochés. Le dirigeant devra jongler avec des fournisseurs exigeant à priori pour un paiement rapide, mais aussi il devra convaincre qu'il peut devenir un futur client en lui accordant des conditions de paiement favorables pour aider les entreprises en démarrage.

Les quatre variables entrepreneur, activité, organisation et environnement traitent spécifiquement la petite entreprise ; nous lui avons associé une cinquième variable qui est la ressource financière laquelle nous paraît d'autant plus fondamentale en démarrage qu'elle est l'une des causes ou des manifestations premières de l'échec sur cette période.

L'interactivité et la mise en relation de ces cinq variables constituent le système de gestion stratégique de l'entreprise en phase de démarrage.

## BIBLIOGRAPHIE

Alpander G., « *Managerial issues and problem solving in the formative years* », journal of small Business management Avril 2000.

Bouchikhi H., « *Apprendre à diriger en dirigeant* », Revue française de gestion novembre 1997.

BRUYAT C., HMBLOT T., « *L'appui à la création d'entreprise* », Ed. Safir 1990



- Callies J. M., « *Création d'entreprise et création d'emplois* », problème économiques n°2135 Juillet 1989.
- Capiez A., « *Difficultés de gestion et besoins de formation des dirigeants des TPE en démarrage* », Revue internationale PME vol. 3 1990
- Delaville V., « *Autonomie et apprentissage stratégique : facteurs d'émergence de la jeune entreprise* », centre de recherche en gestion, CREGE, cahier de recherche n° 306 IAE Bordeaux 1999
- Desreumaux A. et Verstraete T., « *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise* », Editions de l'ADREG avril 2003.
- Duchesnau j. et Gartener D., « *Autre cause de gérer les changements* » 1990.
- FOURCADE C., « *Développer les petites entreprises* » ORCES, cahier n°1 Mars 998
- Gibb A. A.Ritchie J. « *Understanding the process of starting small business* » European Small Business journal, vol. 1 n°1 1987.
- Gill J., « *Providing effective help for infant business in areas of high unemployment* », International Small Journal vol. 7 Novembre – Décembre 1990
- Julien P-A et Marchesnay M., « *Des procédures aux processus stratégiques dans les PME* », sous la direction de Noel A. Ed. Economica 1993.
- KALIKA M., « *Structures d'entreprise Réalités, déterminants performances* », Ed. Economica 2000.
- Letowski A., « *Profil des créateurs développeurs* » Ed. ANCE direction observatoire, novembre 1998.
- Malecot j. F., « *Les défaillances d'entreprises : analyses théoriques* », Encyclopédie du management, Ed. Vuibert, Tome 1 1994.
- MERIGOT G., LABOURDETTE A., « *Éléments de gestion stratégique de l'entreprises* » Ed. Cujas 1985.
- Miskin V., Rose J., « *Wommen entrepreneurs: factors related to success* », Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson college, 1999.
- Msassacrier G., Rigaud G., « *Le démarrage de l'activités nouvelles : aléas et processus* », Revue Française de gestion N° 45 avril juin 1997.
- Ray D., Trupin D., « *Crossnational comparison of entrepreneurs perceptions of success* » entrepreneurship and regional development, vol1, 1990, n° 1.
- Sammut S., « *Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios* », Revue de l'Entrepreneuriat vol.1 N°1 (2001).
- Sammut S., « *L'accompagnement de la jeune entreprise* », Revue française de gestion vol 29 N°144 Mai / Juin 2003.
- Sammut S., « *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise* », Thèse de doctorat université de Montpellier 1995
- Samut S., « *Jeune entreprise, le phase cruciale du démarrage* », Ed. L'Harmattan ( 1998)
- Saporta B., « *Stratégie pour le PME* », Ed. Monchrestien, Paris 1986.
- Vesper K., « *New venture strategies* », Ed. Prentice Hall 1988