

INCITATIONS STRATEGIQUES ET FINANCIERES DE LA PME-PMI: LES ETAPES CLES D'UNE START UP - UNE ANALYSE FRANCO-CANADIENNE

Boualem Aliouat

ESA-Université de Lille 2

Qu'il s'agisse de fonds propres de l'entreprise, d'emprunts d'institutions financières, de financement public, de nouveaux partenaires ou actionnaires, ou de capital-risque, comment orienter le financement de l'entrepreneuriat et finalement celui de la PME-PMI ? Comment déceler le bon projet à financer ? Quelle part prend le porteur de projet dans l'évaluation d'un dossier de financement à risque? Voilà des questions pleines de ressources quand on songe que le comportement entrepreneurial est de plus en plus difficile à évaluer dans le monde des affaires. Cette question démontre clairement le souci de ne plus prendre en compte seulement des logiques de positionnement de projets ou des compétences transparentes d'acteurs, mais aussi des potentiels d'individus à construire, à bâtir, à animer, à motiver, etc.

ملخص:

هذه المساهمة تطرح وتحاول أن تجيب عن مجموعة من التساؤلات تتعلق بالأرصدة الخاصة بالمؤسسة وبالقروض المقدمة من مؤسسات مالية أو بتمويل عمومي من قبل مشاركين أو مساهمين أو من رأسمال مخاطر: كيف نوجه تمويل المشاركة ومن ورائها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ كيف نكتشف المشروع الجيد القابل للتمويل؟ ما هي الحصة التي يأخذها حامل المشروع في تقييم ملف تمويل خاضع للمخاطرة؟

هذه مجموعة من الأسئلة هامة جدا بالنظر إلى أن التصرف المشاركتي تزداد صعوبة تقييمه في عالم الأعمال. هذه الأسئلة تبين بوضوح الهاجس المتمثل في عدم اعتبار المنطق الخاص بتموقع المشاريع والكفاءات الشفافة المتعلقة بالفاعلين فقط، بل بإمكانيات الأفراد الواجب تكوينهم وتنشيطهم وتحميسهم .. الخ.

Le cadre des questionnements

Qu'il s'agisse de fonds propres de l'entreprise, d'emprunts d'institutions financières, de financement public, de nouveaux partenaires ou actionnaires, ou de capital-risque, comment orienter le financement de l'entrepreneuriat et finalement celui de la PME-PMI ? Comment déceler le bon projet à financer ? Quelle part prend le porteur de projet dans l'évaluation d'un dossier de financement à risque? Voilà des questions pleines de ressources quand on songe que le comportement entrepreneurial est de plus en plus difficile à évaluer dans le monde des affaires. Cette question démontre clairement le souci de ne plus prendre en compte seulement des logiques de positionnement de projets ou des

compétences transparentes d'acteurs, mais aussi des potentiels d'individus à construire, à bâtir, à animer, à motiver, etc.

Les recherches en entrepreneuriat ont montré que l'entrepreneur dispose de qualités intrinsèques: il serait innovateur, leader, « risquophile », persévérant et optimiste. Il a aussi des qualités acquises, ce qui fait de lui une personne apprenante et ayant appris. L'intérêt du thème de l'accompagnement à l'entrepreneuriat réside à la fois dans l'actualité forte du sujet et dans l'articulation des connaissances ou des théories susceptibles d'appréhender des réalités managériales spécifiques à la gestion de projets, à la croissance, au développement, à l'innovation et à d'autres formes d'entreprises moins facilement ancrés dans des champs théoriques bien délimités. Les aspects transdisciplinaires sont ici conséquents.

L'incitation à l'entrepreneuriat rencontre tout d'abord des problèmes liés à la spécificité du processus entrepreneurial ; spécificités que nous tentons d'étudier avant de pouvoir proposer un quelconque projet de plan d'accompagnement. Nous construisons des propositions et des programmes d'actions sur la base d'une expérience acquise depuis plus de dix ans à l'Université Laval, au Centre d'entrepreneuriat (Canada), et depuis quelques années à l'ESA de Lille (France) ; ainsi que sur la base d'observations empiriques de l'entrepreneuriat ayant fait l'objet de communications¹ et de publications. Nous avons étudié **93 entreprises canadiennes et françaises** sur la base d'entrevues dans lesquelles nous recueillons des perceptions d'entrepreneurs sur leurs pratiques de gestion, leur vision stratégique et leurs compétences clés.

L'entrepreneuriat pose d'abord le problème de l'identification des entrepreneurs et de leurs caractéristiques fondamentales dans l'esprit d'entreprise ou « d'intraprise » (on trouve aussi des entrepreneurs innovants dans des entreprises constituées). Les travaux théoriques portant sur les entrepreneurs et l'innovation comptent parmi leurs pionniers R. Cantillon (sur la nature du commerce en général, au 18^{ème} siècle), J.B. Say (sur l'économie et les richesses, au 19^{ème} siècle) et J.A. Schumpeter (sur la nature des managers et des entrepreneurs). Mais d'autres économistes comme F.H. Knight, F.A. Von Hayek ou E.T. Penrose ont joué un rôle important. Dans un deuxième temps, les contributions des behavioristes, avec notamment D.C. McClelland (qui travaille sur les motivations des entrepreneurs), permettent d'établir les caractéristiques les plus couramment attribuées aux entrepreneurs. Ensuite, les travaux portant sur la notion d'entrepreneuriat ont évolué de

l'observation des profils d'entrepreneurs et de leurs motivations, vers l'analyse de leur vision ou de leur comportement stratégiques. Nous privilégions ce courant et offrons un cadre d'analyse des pratiques de gestion et de certaines compétences-clés d'entrepreneurs à la fois en terme de vision, d'optimisation des ressources et de formulation stratégique. Nous proposons une grille d'analyse des intentions stratégiques des entrepreneurs et celle de leurs moyens d'action, et évoquons quatre comportements-types selon que les entrepreneurs agissent dans un contexte de précarité ou dans un contexte de moyens d'action effectifs. En situation dite de **précarité de moyens**, les entrepreneurs adoptent deux types de comportements stratégiques selon leurs intentions stratégiques d'adaptation aux changements de l'environnement: des comportements défensifs (adaptation forte) ou des comportements passifs (adaptation faible). En situation dite de **moyens d'action effectifs**, les entrepreneurs développent des stratégies réactives (adaptation forte) ou des stratégies pro-actives (anticipation forte). Ces observations empiriques nous orientent vers un cadre d'actions bien défini.

Introduction: problématique de l'entrepreneuriat et de son financement

Chaque année, en France, sur 700 000 projets de création d'entreprise, seulement 200 000 aboutissent à une création effective. Par ailleurs, créer une entreprise ou une activité industrielle est une chose, la faire survivre et la développer est autre chose. Les statistiques sont toujours éloquentes à cet égard: plus des deux tiers des nouvelles entreprises ne survivent pas aux cinq premières années. La raison majeure est le manque d'expérience et de compétences en gestion des entrepreneurs. En fait, il semblerait que les nouveaux entrepreneurs détiennent certaines compétences technologiques mises à profit lors du démarrage de l'entreprise (l'innovation première), mais maîtrisent moins celles qui sont nécessaires lors de la croissance et du développement de leur entreprise (la fertilisation ou la valorisation de l'innovation). A chaque stade de développement de l'entreprise correspondent pourtant des pratiques de gestion distinctives, et l'entrepreneur doit pouvoir faire jouer plus intensément certaines compétences afin de mieux maîtriser les exigences propres à chaque stade et permettre des transitions efficaces d'un stade à l'autre.

Par ailleurs, ce qui caractérise l'Europe industrielle et dans une large mesure les secteurs dits de la Nouvelle Economie du continent nord-

américain est la place prépondérante qu'occupent les PME-PMI dans la croissance et l'innovation technologique. L'entrepreneuriat révèle des comportements stratégiques d'entreprise tout à la fois adaptatifs, d'innovation ou anticipatifs dont il est utile de comprendre et d'analyser certaines compétences-clés sous-jacentes.

Peter Drucker a été l'un des premiers à observer la profonde transformation de notre économie qu'il qualifiait "d'économie de *management*" par le passage à une "économie d'entrepreneurs"ⁱⁱ (Drucker, 1985). Cet auteur tenait déjà pour responsables la technologie, l'information et l'innovation qui en résulte, dans le formidable esprit d'entreprise qui caractérise selon lui les Etats-Unis depuis les années 1970. Cet esprit d'entreprise va être étudié par l'auteur comme un système: un système dans lequel le changement est source d'opportunités pour l'entrepreneur, dans son œuvre "de destruction créatrice", selon la formule de J. Schumpeter. Henry Mintzberg (1982, 1990a) cristallisera d'ailleurs ce système en construisant un modèle de firme entrepreneuriale typique des PME où toute l'organisation est centralisée autour de l'entrepreneur. Au demeurant, toute entreprise de quelque taille qu'elle soit doit aujourd'hui faire face à la concurrence des meilleures entreprises dans le monde et se repositionner sans cesse, parfois en exploitant de nouveaux créneaux (Istace, 1997). Aussi, les caractéristiques de l'entrepreneuriat en ce qu'il recèle de comportements stratégiques adaptatifs ou innovatifs ne se limite pas aux grandes entreprises (Carrier, 1996).

Au demeurant, les nombreux échecs d'entreprise nous incitent à analyser le caractère durable de l'entrepreneuriat. Les recherches laissent généralement entrevoir que les firmes en croissance sont précisément celles qui ont su adapter leur culture, leurs comportements, leur fonctionnement, leur structure et leur style de management à ses nouveaux défis internationaux. Autrement dit, les entreprises capables d'anticiper les changements seraient celles qui ont le plus de chance de succès dans le contexte concurrentiel actuel. C'est pourquoi notre analyse se focalise sur certaines compétences-clés des entrepreneurs. Les entrepreneurs se situent eux-mêmes, en règle générale, sur un marché de compétences (adaptation, intuition, flexibilité, expertise, etc.) dont ils ressentent le besoin de maîtrise et d'enrichissement (Ettinger et al., 1997). Les compétences de gestion sont particulièrement importantes dans la phase suivant la création d'entreprise. Une étude révèle en effet que seules moins de 50% des entreprises créées survivent encore au bout de cinq ans, 15% au bout de 10 ans (Gasse et al., 1997).

L'entrepreneuriat est caractéristique des compétences d'acteurs sensibilisés soit à la création d'entreprise soit à sa croissance ou à son expansion. L'entrepreneuriat peut se définir comme l'aptitude à détecter des opportunités, à mesurer correctement les risques liés à l'activité et à mettre en œuvre des moyens pour atteindre des objectifs préfixés.

On observe généralement quatre comportements-types face au besoin d'innovation selon que les entrepreneurs agissent dans un contexte de précarité ou dans un contexte de moyens d'action effectifs. En situation dite de précarité de moyens, les entrepreneurs peuvent adopter deux types de comportements stratégiques selon leurs intentions stratégiques d'adaptation aux changements de l'environnement: des comportements défensifs (adaptation forte) ou des comportements passifs (adaptation faible). En situation dite de moyens d'action effectifs, les entrepreneurs peuvent développer des stratégies réactives (adaptation forte) ou des stratégies pro-actives (anticipation forte). Ceci contribue à montrer l'importance de l'intuition et l'expérience (autopraxéologique) dans la réflexion stratégique des entrepreneurs.

I. Le financement d'un projet fondé sur les caractéristiques de l'entrepreneuriat

L'analyse de compétences-clés de l'entrepreneuriat implique une étude des capacités (savoir et savoir-faire) et des volontés individuelles. Les compétences-clés stratégiques d'une entreprise s'identifient aux compétences des acteurs qui la composent. Il ne saurait être question, comme le rappelle P.X. Meschi (1997) d'étudier des compétences d'entreprises sans connexion avec les potentiels des individus qui la constituent. L'identification des individus en tant que moteur de ces compétences-clés est un préalable indispensable à l'étude stratégique des organisations (Hamel et Prahalad, 1994). De ce point de vue, nous considérons l'entrepreneur comme un artisan du futur, un initiateur de changement, responsable de ses résultats, créateur de valeur, passionné par une idée, une vision, et un projet. Les financeurs de projets doivent avoir à l'esprit l'importance des caractéristiques du porteur de projet lui-même. Son business plan et son business model repose d'abord sur ses capacités entrepreneuriales.

Notre analyse porte sur la vision des entrepreneurs, le management des ressources humaines, le management de l'organisation, la gestion et l'optimisation des ressources, et enfin les stratégies formulées et mises en œuvre. Les recherches sur le sujet observent des comportements stratégiques réels qui, s'ils ne sont pas complètement assimilables à la

notion de planification stratégique, relèvent d'une vision entrepreneuriale partagée souvent perçue comme positive.

I.1. La vision des entrepreneurs

La vision des entrepreneurs correspond à leur représentation du futur, mais aussi à celle de leur entreprise dans ce futur dont ils construisent des projections. Tout entrepreneur est censé avoir des projets, parfois ambitieux. Dans la pratique, la vision stratégique est d'ailleurs indispensable à la bonne compréhension collective des objectifs stratégiques formulés (Villette, 1997). Cette vision est souvent associée à la mission de l'entreprise et constitue l'un des déterminants les plus significatifs de l'orientation et de l'évolution de l'organisation.

En termes de contenu de la **vision des entrepreneurs**, on observe plusieurs dimensions récurrentes des actions et objectifs des entrepreneurs:

- Croissance et développement
- Accès aux marchés internationaux
- L'optimisation des ressources humaines
- Le leadership
- L'innovation
- La pérennité

Une vision partagée:

Cette vision stratégique est dans la quasi-totalité des cas partagée avec les proches collaborateurs, et même l'ensemble du personnel. On pourrait associer cette démarche à la volonté de tirer profit d'effets de convergence dans le cadre d'une action collective à la fois efficace et créatrice (Louart, 1993). Toutefois, dans certains cas, les entrepreneurs manifestent la volonté de ne pas devoir partager, et donc de "négocier" leur vision stratégique avec l'ensemble du personnel. Il n'y a pas dans ces entreprises de pédagogie de la stratégie ou de stratégie partagée. Ces entreprises correspondent notamment à la vision que donnent J. Brabet et M. Klemm (1994) du déclin des projets d'entreprises depuis le milieu des années 1980 en France. En effet, cette vision partagée est largement perçue comme un facteur-clé de succès par les entrepreneurs, même si peu d'entrepreneurs associent la communication de leur vision, leurs

valeurs ou leurs croyances à la croissance de l'entreprise. Par ailleurs, de nombreux entrepreneurs entreprennent effectivement des mesures pour que se réalise cette vision stratégique. Cette vision construite et mise en œuvre est globalement perçue comme une compétence-clé dans le management de l'entreprise. De même, la vision stratégique des entrepreneurs est étroitement associée à leur capacité d'anticiper l'avenir. On constate ainsi que plus les entrepreneurs ont une forte représentation de l'avenir, plus leur vision stratégique implique des volontés de croissance et de développement. Cette observation corrobore la définition qu'en donne L.J. Filion (1991): *"l'élaboration d'une vision suppose la capacité d'imaginer un ou des scénarios réalistes qui pourront être accomplis"*. La vision apparaît davantage comme une projection relativement réaliste (plus ou moins ambitieuse), que comme une simple perspective hypothétique.

Une vision claire:

La vision semble au demeurant se préciser à mesure que l'entreprise gagne en maturité et en potentiels. En effet, on constate dans la grande majorité des cas que les entreprises les plus importantes ou celles arrivées en phases de croissance ou de maturité, ont des visions stratégiques mieux définies. Les objectifs clairement exprimés sont la "qualité", la "satisfaction des clients" ou "l'équilibre financier" pour les entreprises en phase de maturité, et "l'innovation" pour les entreprises en phase de démarrage ou de croissance. Précisons que les préoccupations financières, le positionnement concurrentiel et les problèmes de tarification influencent davantage la vision des entreprises en démarrage.

Concernant les implications stratégiques de cette vision entrepreneuriale, il faut noter la forte prédominance des objectifs stratégiques de croissance, d'innovation et de réalisation de profits. Les entrepreneurs se caractérisent par leur faculté à atteindre les objectifs qu'ils se fixent à condition que ces objectifs soient réalistes.

I.2. Le management des ressources humaines

Le management des ressources humaines est de plus en plus perçu par les entrepreneurs comme un facteur-clé de succès, notamment dans le cadre des entreprises situées en environnement changeant. La fonction GRH, comme le mesure Mahé de Boislandelle (1996), est prédominante dans les PME. Cette compétence peut être assimilée au développement des capacités d'adaptation de l'entreprise au sens de Lawrence et Lorsch (1967). Certains entrepreneurs reconnaissent que l'instauration d'un bon

climat social, d'une politique d'intrapreneurship favorisant l'innovation et la valorisation des initiatives individuelles font parties des compétences-clés de l'entrepreneuriat.

Cette association constatée entre la délégation de pouvoir et l'entrepreneuriat (notamment dans les entreprises dites de la Nouvelle Economie) n'est pas surprenante. En effet, certains entrepreneurs reconnaissent avoir été attirés par l'entrepreneurship pour les défis qu'il permet de réalisation de soi-même et d'expansion. Le pouvoir en lui-même n'est pas perçu ici comme une fin en soi. Par ailleurs, la grande majorité des entrepreneurs considère la consultation comme une compétence-clé de réussite entrepreneuriale. Cette consultation comprend également celle des employés de l'entreprise.

Au demeurant, si les entreprises en démarrage sont les plus sensibles au climat social (en tant que compétence-clé), les entreprises en phase de maturité attribuent à la communication un rôle majeur dans le succès de l'entrepreneuriat. Parallèlement, de nombreuses entreprises disposent d'un programme de formation du personnel (interne ou externe) et y consacrent de 1 à 5% de la masse salariale. Ces entreprises sont sensibles à la notion d'apprentissage collectif.

I.3. Le management de l'organisation

Il faut tout d'abord souligner que la grande majorité des entreprises a des structures organisationnelles très évolutives, ce qui explique que lorsque l'entreprise dispose d'un organigramme, elle y fait généralement peu mention tant cet outil ne lui sert que peu. Cet état de fait s'explique majoritairement par deux types de changement:

- le changement constant du concept organisationnel lié à la croissance interne ou externe
- le recrutement de personnel

Par ailleurs, la définition des plans opérationnels, si elle est bien présente dans la quasi-totalité des entreprises concernant les questions financières, marketing et de personnel, ne dépasse guère généralement la perspective d'une année. La fonction financière, et plus particulièrement la maîtrise des flux financiers, est souvent considérée comme une compétence-clé de l'entrepreneuriat. Les entreprises en démarrage semblent être celles qui révisent le plus régulièrement leurs plans sur le court terme.

D'autres observations empiriques, notamment à travers l'association entre performance et planification à long terme dans une comparaison entre les entreprises considérées comme excellentes et celles qui rencontrent plus de difficultés, corroborent l'hypothèse selon laquelle la capacité de planification à long terme pourrait être considérée comme un facteur de succès de l'entrepreneuriat.

Sur le plan managérial, la majorité des entrepreneurs considère le management global comme une compétence-clé et reconnaît là sa principale fonction. L'entrepreneur perçoit généralement sa tâche comme étant celle de déceler ou d'anticiper les problèmes, tout en développant des capacités d'analyse de ces problèmes ou de leurs causes, et de les résoudre. Cette fonction-clé, les entrepreneurs semblent moins l'attribuer à des potentiels tangibles (capacités d'analyse de données chiffrées par exemple) qu'à des potentiels intangibles (expérience et intuition). Ici encore la consultation de compétences extérieures s'inscrit en complément de la compétence-clé de l'entrepreneur à anticiper et résoudre les problèmes. La formulation stratégique, ou la vision dans certains cas, semble perçue de manière moins rationnelle que charismatique par les entrepreneurs interrogés. La vision stratégique de l'entrepreneur apparaît comme une méta-stratégie. Toutefois, l'expérience est parfois assimilée à un ensemble de solutions réflexes dont l'exclusive référence présente des risques importants dans des environnements changeants, notamment pour les entreprises en phase de mutation¹. Il semble que nous pourrions conclure sur le fait que les données tangibles et les données intangibles restent complémentaires tant que les premières permettront de mesurer les phénomènes que les secondes permettront de comprendre (Louart, 1993).

I.4. La gestion et l'optimisation des ressources

Les principales ressources de l'entreprise semblent ici se résumer dans la maîtrise de l'information et celle des capacités financières de l'entreprise.

La connaissance des marchés (concurrence et attentes des consommateurs) est largement perçue par les entrepreneurs comme une compétence-clé, et ce, qu'il s'agisse des entrepreneurs de secteurs

¹ Un entrepreneur interrogé faisait la remarque suivante : "l'expérience dans notre domaine, qui connaît des mutations fortes depuis dix ans, est un inconvénient majeur. Si on se réfère à notre expérience on a tendance, comme certains de nos concurrents qui rencontrent des difficultés aujourd'hui, à ne plus investir dans de nouveaux créneaux, par manque de repères."

traditionnels ou de la Nouvelle Economie. Au demeurant, la connaissance liée aux différents métiers (associable au concept d'expertise) apparaît comme une compétence-clé. A ce titre, la maîtrise de telles expertises permet de comprendre la nature des avantages concurrentiels fondés sur l'existence de barrières à l'entrée. Ces dernières proviennent parfois, d'une part, de la faible volatilité des informations technologiques de l'entreprise, et d'autre part des conditions d'accès limitées à la technologie en raison d'un long processus d'apprentissage.

Les capacités cognitives et l'efficacité des processus d'information sont d'autant plus perçues comme des compétences-clés de l'entrepreneuriat que l'entreprise a atteint sa phase de croissance/expansion. A l'inverse, ces capacités sont jugées moins importantes par les entreprises en démarrage.

Par ailleurs la croissance de l'entreprise est souvent associée à un bon management des ressources financières. Certains entrepreneurs reconnaissent la maîtrise des flux financiers, notamment la gestion de trésorerie, comme une compétence-clé. Ces mêmes entrepreneurs considèrent qu'ils détiennent eux-mêmes ces compétences en matières de budget, d'investissements et de gestion de trésorerie.

En règle générale, ces entreprises réinvestissent leurs profits comme on le voit à travers les budgets croissants accordés aux investissements depuis 1993, notamment pour les entreprises ayant réalisé des profits au cours de cette période.

En matière d'expansion ou d'investissements, les entrepreneurs font appel à diverses sources de financement, mais plus généralement aux fonds propres de l'entreprise:

- Fonds propres de l'entreprise
- Emprunts d'institutions financières
- Financement public
- Nouveaux partenaires ou actionnaires
- Capital-risque

On constate également que les entreprises en phase de démarrage semblent privilégier les institutions financières ou les nouveaux partenaires, les entreprises en croissance ou en expansion préfèrent se développer sur la base de fonds propres ou de financement public, de

même que les entreprises en phase de maturité font appel tant à des fonds propres qu'aux institutions financières.

La principale distinction entre les entreprises de la Nouvelle Economie et celles des secteurs traditionnels est que les premières semblent privilégier le financement public tandis que les secondes font davantage appel aux institutions financières.

Les entreprises que nous considérons *a priori* comme excellentes et sur la base desquelles nous ébauchons les principales compétences-clés de l'entrepreneuriat semblent privilégier le financement public en tant que source de financement de la croissance des entreprises.

I.5. Les stratégies formulées et mises en œuvre

Dans l'ensemble, nous sommes en présence de secteurs concurrentiels comprenant de nombreuses sources de différenciation. Les marchés et les attentes de la demande y sont très changeants, et requièrent des capacités d'adaptation très évolutives, une compétitivité croissante et de fortes capacités de riposte. Sans que le leadership soit systématiquement perçu comme un objectif prioritaire, les entrepreneurs qui font l'objet d'études en entrepreneuriat évoquent fréquemment la flexibilité, la rapidité de riposte et d'adaptation, l'ajustement et l'anticipation comme des compétences distinctives permettant d'acquérir ou de consolider un avantage concurrentiel.

L'innovation technologique joue un rôle important dans le cadre de l'activité des entreprises (de nombreuses entreprises ont un taux de R&D dépassant 10% du coût global de l'activité). Le rôle de la technologie ou des capacités techniques est perçu comme plus important dans les entreprises de la Nouvelle Economie. L'innovation demeure, comme le soulignaient déjà J. Schumpeter ou plus récemment Drucker, une compétence-clé de l'entrepreneuriat.

La firme entrepreneurial se caractérise par un souci permanent de détection des opportunités de marché. Ceci se caractérise par des rapports constants entre les entrepreneurs et leurs employés d'une part, et leurs clients d'autre part. L'entrepreneur se doit de contrôler les ressources critiques dont il dépend. Il ne néglige aucune des formes de transaction susceptibles de favoriser le contrôle de ses ressources-clés. Cette compétence est largement reconnue par les entrepreneurs. La prise en compte de l'importance de l'échange dans un contexte de coûts de transaction non nuls (Coase, 1997) favorise les stratégies d'alliances entre ces entreprises et des partenaires stratégiques (Aliouat, 1996). De ce

point de vue, les entrepreneurs perçoivent les accords de coopération comme des facteurs-clés de succès importants pour les PME, notamment lorsque leur environnement est très concurrentiel. Certains entrepreneurs considéraient que savoir définir des projets de coopération, les développer, négocier avec les partenaires potentiels, manager des alliances avec des partenaires stratégiques et savoir évaluer leurs résultats constituent une somme de compétences-clés. D'ailleurs, caractéristique de l'entrepreneuriat, certains entrepreneurs envisagent souvent des modifications structurelles liées à des projets d'alliances. Au demeurant, on observe que plus l'entreprise avance sur sa propre courbe de cycle de vie, moins les alliances sont dominantes dans les perspectives de développement stratégique de l'entreprise, même si elles restent importantes. L'alliance reste une forme d'acquisition de ressources d'autant plus importantes que l'entreprise démarre dans le secteur.

Ainsi, les principales orientations stratégiques (cumulatives parfois) des entrepreneurs peuvent se résumer de la manière suivante:

- Différenciation des produits ou de services
- Stratégie mixte
- Domination par les coûts/prix
- Innovation
- Différenciation marketing
- Positionnement et gestion de la Qualité

En revanche, l'innovation de produits reste caractéristique des entrepreneurs.

Selon le cycle de vie des entreprises, les stratégies des entrepreneurs se caractérisent principalement de la manière suivante:

- Entreprises en démarrage: Différenciation et stratégie mixte
- Entreprises en phase de croissance dynamique: Innovation et différenciation
- Entreprises en phase d'expansion/transition: Différenciation et stratégie mixte
- Entreprise en phase de maturité: Stratégie mixte

Au regard du développement international des entreprises, il faut simplement observer que l'ensemble des entreprises semble se

développer selon plusieurs étapes qui vont du marché régional, puis national, vers des marchés transfrontaliers dans un premier temps, et vers le reste du monde dans un second temps. Les entreprises semblent s'inscrire dans un processus d'internationalisation progressive et adoptent diverses formes organisationnelles en conséquence:

- l'exportation: cette forme de développement cantonne l'entreprise dans une activité d'expédition vers des marchés géographiquement nouveaux (à l'étranger). Généralement, les caractéristiques du marché nouveau correspondent au profil de la demande sur les marchés actuels de l'entreprise. Cette option stratégique peut s'appuyer sur diverses formes d'aides à l'exportation. En principe, l'exportation est à la fois la forme la moins risquée des options à l'international et une première étape vers l'internationalisation de l'entreprise. L'entreprise structure généralement une division "export" au sein de son organisation, mais elle peut aussi faire appel à des intermédiaires spécialisés dans l'activité d'import-export.

- l'internationalisation: ce mode de développement est plus engageant pour l'entreprise qui déploie des moyens plus importants que dans le simple cadre de l'exportation. En principe, une ou plusieurs divisions internationales sont créées dans l'entreprise et gèrent une ou plusieurs filiales de commercialisation à l'étranger. L'entreprise est encore dans une phase de découverte de ses marchés nouveaux et conserve l'essentiel de ses activités de conception et de production dans le pays d'origine.

- la transnationalisation: cette forme de développement est rendue possible par l'opportunité qu'offre au niveau européen le marché unique (c'est également le cas de toutes les autres formes de supranationalisation pour les entreprises nord-américaines). Les entreprises tirent profit de l'ouverture des marchés, de la reconnaissance mutuelle des normes, de la simplification des transactions ou encore de l'homogénéisation des attentes et des besoins des consommateurs. Les produits sont conçus pour un marché européen et circulent sans barrières frontalières. Cette forme de développement est donc particulière, et ne concerne que quelques exemples régionaux dans le monde.

Ces résultats doivent à présent faire l'objet d'une analyse interprétative. Si l'entrepreneurship concerne précisément le comportement innovatif des entrepreneurs face au changement de leur environnement, quelles sont les différentes formes de comportements observables ? Autrement dit, quelles sont les différentes compétences-

clés entrepreneuriales observables dans la pratique et susceptibles d'orienter les investisseurs ou les « capital-risqueurs » ?

La réponse à ces questions doit nécessairement tenir compte de la volonté des acteurs autant que des potentiels de leurs entreprises.

II. Quelles stratégies entrepreneuriales face au besoin d'innovation?

Nos observations empiriques nous permettent ici d'une part de tirer des conclusions interprétatives des observations dont nous venons de relater certains points essentiels, et d'autre part d'apporter nos propres constructions de grilles d'analyse.

Nous exposons successivement les profils d'entrepreneurs étudiés et les modélisations stratégiques de l'entrepreneuriat.

II.1. A propos des entrepreneurs

Comme le souligne L.J. Fillion (1991), l'entrepreneur "*est une personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et atteindre des buts*", sachant déceler et saisir des opportunités stratégiques, et le reste tant qu'elle prend des décisions à risques visant à innover. Il existe cependant une grande diversité d'entrepreneurs en termes d'aspirations, de systèmes de représentation, de comportements ou d'objectifs (Marchesnay, 1997).

Dans le cadre de notre analyse préliminaire, nous observons des comportements d'acteur et des systèmes de valeurs différenciés d'entrepreneuriat. Nous observons trois ensembles de signes distinctifs susceptibles de caractériser les entrepreneurs:

- **Valeurs - Repères:** Les systèmes de représentation qui modèlent et guident le comportement du dirigeant opposent souvent formation et expérience, réflexion et intuition. Dans l'opposition formation/expérience d'une part, nous relevons à la fois une forte complémentarité de ces héritages en termes d'enrichissement des capacités cognitives de l'entrepreneur, et une influence caractérisée du cadre de références du décideur. Certes nous constatons que la formation des entrepreneurs d'entreprises moyennes est supérieure à celle des entrepreneurs de petites entreprises, comme l'observe également B. Duchéneaut (1997), mais nous observons également que la formation continue pratique ou académique des décideurs élimine à terme, en partie, ces disparités. Au demeurant, l'apprentissage des décideurs est toujours cité en référence forte de l'entrepreneuriat. Ce dernier est d'ailleurs résolument

autopraxéologique (Bouchiki, 1991). L'expérience des dirigeants apparaît comme un élément fondamental de l'entrepreneuriat, mais reste perçue comme difficilement transmissible. Tout porte à retenir que, selon les entrepreneurs, "on apprend à diriger en dirigeant". L'empirisme est une source de construction de l'entrepreneurship. L'expérience puise son cadre de références au-delà du vécu du dirigeant en terme de responsabilités assumées en propre. L'éducation et les modèles environnementaux (familiaux ou autres) structurent également l'expérience des entrepreneurs. Certains entrepreneurs, notamment de secteurs traditionnels, expriment parfois leur mission en termes de continuation d'un héritage passé. Les logiques d'action de l'entrepreneur empruntent aux catégories qu'il doit à sa formation et ses expériences. Souvent satisfait de son sort, l'entrepreneur semble s'être socialisé dans un cadre générateur et organisateur de pratiques et de représentations entrepreneuriales, assimilable à l'incorporation *d'habitus* au sens de Pierre Bourdieu (1980, 1987). L'expérience de l'entrepreneur ne serait donc pas uniquement source de savoir et savoir-faire, mais aussi de volontés (pratiquement programmées). Autrement dit, *l'habitus* joue un rôle dans la construction des compétences-clés entrepreneuriales. Dans l'opposition réflexion/intuition, on constate comme Calori et al. (1997) le soulignent que l'intuition l'emporte sur la réflexion (au demeurant limitée dans le temps en ce qui concerne les dirigeants de PME comme le rappelle B. Duchéneau, 1997). Une grande majorité d'entrepreneurs base ses décisions sur l'intuition et l'expérience, et beaucoup moins sur des données tangibles (statistiques et données chiffrées diverses).

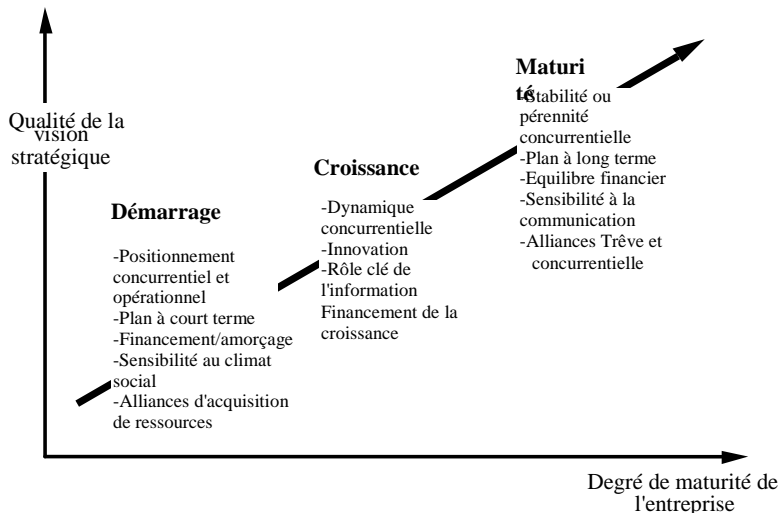
- **Missions:** Les entrepreneurs, s'ils passent l'essentiel de leur temps dans la vie organisationnelle, semblent néanmoins relever d'un système de valeurs positionnant leur fonction et leur rôle au sens large à la fois dans l'environnement économique et dans la société civile. Les visions en termes de construction d'une entreprise citoyenne tirent leur source, en partie, dans ces projections. L'entrepreneur serait ainsi investi d'une mission à la fois économique et sociale. Il est à la fois "meneur d'hommes" et "fournisseur d'emplois", "producteur de biens" et "fournisseur d'un bien-être social". Il est préoccupé par l'épanouissement des personnes au travail, sans augurer de l'effectivité de sa mission. Au demeurant, les entrepreneurs évoquent davantage la notion d'équipe et semblent bien connaître les personnes avec lesquelles ils travaillent. L'entrepreneur est plus charismatique, créateur, concepteur que gestionnaire.

- **Motivations:** Les entrepreneurs se caractérisent par la satisfaction qu'ils éprouvent dans leur fonction. Leur système de motivations révèle des valeurs de bâtisseurs, d'optimisme, d'action permanente, de sens du succès. L'entrepreneur est aussi positivement opportuniste en phase de démarrage ou de croissance. Plus l'entreprise grandit, cependant, plus l'entrepreneuriat semble céder le pas au management, par référence à une rationalité administrative plus marquée.

II.2. A propos de l'entrepreneuriat

De manière générale, la planification structurelle des entreprises étudiées, que ce soit comme le rappelle Alain Desreumaux (1992) "*sous la forme pure d'une logique préventive de développement de nouvelles formes d'organisation en réponse à des défis et demandes anticipés ou d'une combinaison d'approches adaptatives et planifiées du changement*", ne s'observe pas de manière tangible. Les formes de planification structurelle des entrepreneurs de notre échantillon correspondent davantage au modèle d'organisation défini par Karl.E. Weick (1979, 1995): une forme d'adaptation permanente au changement sans que la structure organisationnelle soit définitive ou définie dans ses contours. On relève parfois des cas où les entrepreneurs reconnaissent fonctionner dans un contexte organisationnel relativement flou mais maîtrisé. L'entrepreneur est plus proche de la notion "*d'organizing*" au sens de Weick (1979) que de celle d'organisation relevant d'une démarche planifiée au sens de Ansoff (1974). La structuration de l'organisation et son évolution restent cependant un aspect incontournable du développement de l'entreprise (Le Vigoureux, 1997). Par ailleurs, au fur et à mesure de l'augmentation du degré de maturité de l'entreprise dans son secteur d'activités, les visions stratégiques des entrepreneurs semblent plus précises, plus concrètes, et surtout se déploient dans des cadres d'actions différents comme le montre notre figure 1.

Figure 1: Projection des visions stratégiques d'entrepreneurs



Le changement, qu'il soit lié à des enjeux internes ou externes, est une action mobilisatrice de ressources dont le coût d'opportunité doit être mesuré et négocié (Louart, 1995). Les réflexions sur le changement sont par ailleurs au cœur de l'entrepreneuriat. Au-delà encore, l'entrepreneuriat se caractérise précisément et *a priori* par des stratégies actives face au changement, des stratégies émergentes dans un cadre d'apprentissage actif (Mintzberg, 1990b). L'instrumentalisation du changement (les actions et les méthodes devant y parvenir) s'impose dès lors comme une question centrale dans le cadre de l'entrepreneuriat. Nos observations empiriques révèlent ici des comportements différenciés selon les potentiels et les volontés d'adaptation des acteurs aux changements de l'environnement.

En considérant comme le rappelle P. Louart (1995) que le changement appelle de concert l'énergie mobilisatrice des dirigeants et les potentiels de l'organisation propices à l'évolution, nos observations empiriques nous permettent d'isoler deux ensembles de variables contribuant à la modélisation des comportements entrepreneuriaux différenciés:

- **Les potentiels de changement des entreprises:** ces éléments tiennent compte de la taille et la position concurrentielle de l'entreprise dans son ou ses secteurs d'activités, de sa performance financière, de ses capacités d'innovation, de ses capacités de changement organisationnel, de ses capacités de veille stratégique (concurrentielle, technologique, juridique, etc.), de l'implication des managers, des degrés de qualification

et de formation du personnel, de ses potentiels de planification fonctionnelle à long terme, et de ses aptitudes à l'ouverture sur l'environnement (consultation, formation des dirigeants, coopération, etc.).

- **Les volontés d'adaptation des entrepreneurs:** ces aspirations se retrouvent principalement à travers les visions et les objectifs stratégiques des entrepreneurs. Nous décelons d'autres formes de volontés d'adaptation ou d'anticipation (volonté d'adaptation paradoxalement faible dans ce cas) à travers les différentes projections des entrepreneurs sur le long terme.

Nous obtenons une matrice mettant en rapport ces ensembles de variables et débouchant sur quatre configurations-types de comportements stratégiques des entrepreneurs (figure 1). Ces configurations correspondent à des rationalités de contextes d'action complexes susceptibles d'interprétations ou de constructions variées par les acteurs au sens de P. Louart (1995).

Potentiels de changement

		Forts	Faibles
Volonté d'adaptation	Forte	Adaptation Stratégie Réactive	Stabilisation Stratégie Défensive
	Faible	Innovation/Anticipation Stratégie Pro-active	Continuation Stratégie Passive

Figure 2. Entrepreneuriat et comportements stratégiques

Ces configurations stratégiques laissent apparaître des comportements plus ou moins offensifs, et plus ou moins prospectifs. Notons simplement que les stratégies réactives ou pro-actives s'inscrivent dans un cadre d'efficacité où l'entreprise dispose de moyens d'actions effectifs, tandis que les comportements défensifs ou passifs s'inscrivent dans un cadre d'efficience où les entreprises évoluent généralement dans un contexte de précarité. Ces dernières rencontrent d'ailleurs de sérieux problèmes de planification stratégique, ou plus largement des problèmes de vision ou de définition d'objectifs stratégiques clairs comme le soulignent par

ailleurs S. Birley et P. Westhead (1990) dans le cadre d'une analyse empirique sur la croissance et la performance de PME.

a. Des stratégies réactives: adaptation

La stratégie d'entreprise est largement réactive comme le souligne M.J. Avenier (1989, 1991) à travers la notion d'éco-pilotage ou celle d'éco-management stratégique des entreprises. La réflexion stratégique est avant tout adaptative. Comme le souligne Robert Reix (1979), la firme adopte bien souvent de nouvelles variables de commande, une nouvelle organisation lui permettant de s'adapter au mieux aux perturbations non anticipées de l'environnement (à une nouvelle demande fluctuante et aléatoire). Ce comportement est caractéristique des entreprises d'une taille importante disposant de moyens effectifs d'adaptation à l'environnement changeant, au-delà peut-être de l'entreprise moyenne au sens de Marchesnay (1997). Toutefois, ce sera aussi le cas des entrepreneurs disposant de moyens leur permettant de réagir aux évolutions concurrentielles sur des niches spécifiques. Cette stratégie entrepreneuriale correspond dans une certaine mesure à celle de l'entrepreneur "PIC" (pérennité, indépendance, croissance) que modélisent Julien et Marchesnay (1992). Ce dernier s'inscrit dans une démarche adaptative ou incrémentale au sens de Mintzberg, et construit sa stratégie en réaction aux évolutions de l'environnement.

La croissance et le développement ou l'accès à des marchés internationaux constituent des priorités stratégiques. Ces options stratégiques s'inscrivent par ailleurs dans une perspective de réalisation de profits. Les entrepreneurs cumulent la volonté et les moyens de s'adapter à des évolutions de marché, et investissent dans ce sens. Ces comportements concernent plus généralement les secteurs traditionnels dont les évolutions sont plus prévisibles que celles des secteurs de la Nouvelle Economie, et les entreprises en maturité disposant de capacités financières et d'apprentissage favorables à la réactivité entrepreneuriale. Les compétences-clés de ces entrepreneurs consistent notamment dans une bonne gestion financière de l'entreprise, une bonne connaissance commerciale des marchés et une bonne gestion du portefeuille d'activités.

b. Des stratégies pro-actives: innovation et anticipation

Des stratégies réactives au comportement anticipatif (Kalika, 1991), l'innovation permet souvent aux PME-PMI de modifier l'environnement concurrentiel auquel elles sont confrontées et doivent s'adapter (Guilhon, 1996). Dans le cadre d'une stratégie pro-active, ces dernières opèrent de

manière anticipative. Il s'agit là d'une attitude offensive justifiée parfois par le fait que ces entreprises n'ont pas toujours le choix, ni les moyens d'adopter des stratégies réactives dans des conditions de succès. L'anticipation des entrepreneurs se substituerait efficacement à la carence de leur planification stratégique (Calori et al., 1997). Au demeurant, la planification stratégique se caractérise en grande partie par l'anticipation (Ackoff, 1970). Cette stratégie est paradoxalement typique d'un grand nombre d'entrepreneurs en PME-PMI. C'est plus précisément le cas des entrepreneurs dont la vision stratégique est construite par une forte représentation de l'avenir. Ce management visionnaire se caractérise par de fortes anticipations du leader dont la vision du futur ne repose pas forcément sur un degré de formalisation élevé de la planification stratégique, ce que notre échantillon d'entreprises dénote largement (limitation temporelle des plans fonctionnels). Cette stratégie peut être comparée à la notion de "*strategic intent*" développée par Hamel et Prahalad (1989). Par ailleurs, cette stratégie entrepreneuriale englobe en partie celle de l'entrepreneur "CAP" (croissance, autonomie, pérennité) que modélisent Julien et Marchesnay (1992). Ce dernier s'inscrit dans une démarche opportuniste et construit sa stratégie en anticipant les évolutions de l'environnement par la saisie d'opportunités de croissance émergentes.

L'innovation et la croissance sont parmi les principales priorités stratégiques des entreprises pro-actives. Ce comportement stratégique est caractéristique des entreprises de la Nouvelle Economie et des entrepreneurs situés en phase de démarrage ou de croissance.

Concernant le management des ressources humaines, nous serions tentés de formuler la proposition suivante: *l'empowerment* et l'entrepreneuriat ont des valeurs convergentes. La valorisation des initiatives individuelles, en rupture caractérisée avec les avatars du taylorisme (Moriou et al., 1996), apparaît comme une compétence-clé des stratégies pro-actives. L'association des personnels à la vision stratégique de l'entrepreneur favorise l'émergence de capacités d'anticipation collectives et de formes d'innovation appropriées au changement mieux perçu de l'environnement. Nous assistons à des formes de réflexion enrichie au niveau du sommet stratégique, avec des effets réciproques au profit des centres opérationnels. Ce sont des formes de pédagogie partagée favorisant un apprentissage collectif et une meilleure anticipation des évolutions de l'environnement par le dépassement des simples solutions réflexes aux problèmes emmagasinés, au sens de Weick (1979), selon un principe de rétention (processus de

stockage de l'information et de leurs interprétations afin de servir de référence future). L'entrepreneur pro-actif développe des compétences-clés de reformulation permanente des problèmes et des informations stockés, et de réarticulation de solutions nouvelles. Il détruit l'existant pour le créer à nouveau dans une boucle dynamique et créatrice. Il s'agit de l'innovateur schumpeterien type. L'innovation dont il fait preuve est avant tout comportementale. L'importance du comportement entrepreneurial dans l'innovation est d'ailleurs caractéristique des PME-PMI. Le diagnostic des patrimoines technologiques des PME se révèle être ainsi un outil de gestion dont l'impact sur le comportement entrepreneurial est significatif (Chagué, 1996). Ainsi, on retrouve deux logiques en tension / liaison dans l'apprentissage collectif des modes pro-actifs de gestion: une logique d'autonomie favorisant l'innovation, la différenciation et la diversification et une logique d'organisation permettant d'intégrer le changement dans l'entreprise. Il s'agit là d'une véritable approche systémique du changement (Chambrier, 1993).

Sur le plan des alliances stratégiques, l'entrepreneuriat pro-actif présente une double caractéristique. Si comme le souligne fort justement A. Guilhon (1996), ces entrepreneurs s'engagent dans des projets à risques dont les conséquences peuvent nuire à leur autonomie de décision, nous observons empiriquement que cette forme de projets est considérée comme la moins risquée dans des environnements concurrentiels très évolutifs dont les risques de perte de parts de marchés ou de pouvoir de marché sont importants. Aussi, les alliances favoriseraient-elles le comportement pro-actif des entrepreneurs face au risque de dépendance dans un environnement hostile, stratégie comprenant des effets durables en terme d'apprentissage.

c. Des stratégies défensives: stabilisation

Les entrepreneurs à faible potentiels de changement et confrontés à des environnements perçus comme très incertains, s'engagent dans des actions dont la mission principale est de stabiliser la position concurrentielle de l'entreprise. La pérennité de l'entreprise, celle de ses parts de marché, de son niveau de performance, de sa situation financière, constitue un objectif stratégique à long terme. Certes, cet objectif n'est jamais très clair dans la vision des entrepreneurs, mais le contexte de précarité dans lequel se retrouve ces PME justifie l'édification de plans limités à la fois en termes de possibilités d'action et sur un horizon temporel. Les entrepreneurs percevant leur champ de possibles de manière relativement réduite, s'en tiennent à un stricte

gouvernement d'entreprise (souvent dans un contexte de préparation d'une succession) se substituant à un management stratégique ambitieux. L'entrepreneuriat défensif inférant une stratégie de stabilisation s'inscrit dans une situation de rupture. L'entrepreneur a conscience à la fois du changement radical qui s'impose à l'entreprise et des carences de ses potentiels d'adaptation, mais souhaite néanmoins limiter les conséquences négatives du changement sur la performance de l'entreprise. Ces observations empiriques corroborent celles de F. Le Vigoureux (1997) qui constate que les PME montraient en 1996 une confiance forte en l'avenir. L'auteur observe en effet que la hausse des défaillances d'entreprises depuis 1993 ne semble pas perturber la capacité des entrepreneurs à résister aux situations de basse conjoncture. Cette situation concerne davantage les entreprises de secteurs traditionnels en phase de maturité. La gestion financière des activités de l'entreprise constitue une compétence-clé entrepreneuriale.

d. Des stratégies passives: continuation

Ce comportement stratégique, que les anglo-saxons expriment par "*Business as usual*", caractérise peu d'entreprises étudiées dans le cadre de l'entrepreneuriat canadien et français. Ce serait même un cas inverse à l'entrepreneuriat. Ces entreprises sont pratiquement en situation d'échec entrepreneuriale, même si l'organisation reste viable. En fait, continuer à gérer l'organisation sans anticipation ni effort d'adaptation aux évolutions de l'environnement, souvent par manque de potentiels de croissance, est caractéristique du comportement de gestionnaire en situation artificiellement ou temporairement stable. L'entrepreneur devient gestionnaire et appréhende l'avenir comme une simple extrapolation de la situation présente. Tout changement de l'environnement est soit ignoré, soit vécu comme une pression concurrentielle forte dont il faut simplement limiter les conséquences négatives sur la performance.

III. Quel projet de financement possible ?

Cette démarche suppose à la fois une évaluation des projets dans leur fond, des entrepreneurs et de leur processus de développement.

III.1. L'évaluation du projet et du porteur de projet

Le projet dont l'ambition est d'aider au financement des entrepreneurs dans les processus d'innovation et de management de la PME, présente plusieurs points:

- **Evaluer l'esprit d'entreprise**

Le financement de projet mesure d'abord la volonté d'entreprendre et d'en examiner le réflexe positif. L'entrepreneuriat doit apparaître comme une façon de valoriser des compétences et des savoir-faire, et non une solution de repli, marginale et inconsiderée. Il repose sur l'idée de " l'art d'entreprendre " avec la satisfaction d'être acteur dans la vie économique et il positive la " culture de l'échec " qui permet de parfaire son expérience (par référence aux « *succes stories* »). Il valorise l'image de l'entrepreneur.

- **Evaluer les aptitudes à porter des projets**

L'esprit d'entreprise nécessite un terrain fertile pour se développer. La création d'une entreprise ne s'improvise pas. Une des principales causes d'échec réside précisément dans une insuffisante préparation du projet. Le créateur d'entreprise doit avoir des potentiels d'entreprise à prospecter, à démarcher, à diagnostiquer, à concevoir, et à obtenir tous conseils lors de la maturation du projet entrepreneurial.

- **Evaluer le degré d'ouverture aux investisseurs extérieurs**

L'entrepreneur doit être ouvert aux investisseurs extérieurs dans une logique d'optimisation de la chaîne de valeur et de partage de la valeur. Autrement dit, il doit se soucier de mobiliser des ressources très diverses et d'ouvrir réellement son capital et son conseil d'administration (*business angels, cash angels, capital-risque, etc.*) Les meilleurs projets sont aussi les plus ouverts et obtiennent généralement la satisfaction d'un soutien financier et professionnel.

- **Evaluer le cheminement entrepreneurial**

L'évaluation vise le développement des compétences propres à l'entrepreneur performant. Elle porte sur divers éléments:

1. Développement des connaissances sur la psychologie entrepreneuriale (personnalité, valeurs, compétences), le cheminement d'un créateur d'entreprise et la réalité de l'entrepreneur.

2. Sur le plan des attitudes: sensibilisation aux valeurs propres à la carrière entrepreneuriale

3. Sur le plan des habiletés: développement de la capacité à diagnostiquer son potentiel entrepreneurial et à planifier son actualisation.

- **Evaluer les relations partenariales**

Elle implique que les candidats au financement de projets définissent, comme pour les cas de partenariat industriel, le profil de leur projet dans son objet, ses attentes, les compétences à mettre en œuvre, les ressources et moyens mobilisables, etc. Les partenaires doivent se mettre en relation en fonction de leurs affinités, leurs centres d'intérêt et leurs compétences complémentaires.

III.2. Les étapes clés de la start-up

La création d'entreprise, forme dominante de l'entrepreneuriat, s'inscrit dans un processus dont il est utile d'examiner les étapes dans le cadre d'un projet de financement. Ces étapes sont les suivantes:

1. Un business plan réaliste et un business model convaincant

Le business plan comprend diverses rubriques (pas uniquement financières) qui donnent une idée claire, concise et réaliste des potentiels de développement et de succès du projet d'entreprise. L'exercice est d'autant plus difficile que le marché est parfois inexistant pour les projets innovatifs. Nous sommes dans une logique « *Prospector* ». Le business model est davantage de nature financière. Il explique comment le projet et son porteur génèrent du profit dans l'activité envisagée. Nous nous situons ici dans une logique « *Money Maker* ».

2. Une équipe solide aux compétences complémentaires et un parrain

Le projet entrepreneurial implique une logique d'équipe. Le projet ne peut reposer sur un seul homme. La vision Schumpeterienne du dirigeant seul personnage innovateur et décisionnaire dans l'entreprise est dépassée. L'équipe doit être à la fois complémentaire et compétente. Elle figure en bonne place dans le business plan et devient une garantie de financement importante.

Le parrain joue également un rôle important. Il s'agit le plus souvent d'un *business angel* impliqué dans le conseil d'administration, qui apporte son réseau d'affaires, sa notoriété, et ses compétences à l'entreprise en création. Le financement du projet peut reposer en grande partie sur l'identité du parrain.

3. Avoir le sens du partage et du partenariat pour un leadership

Mieux vaut avoir 30% d'une entreprise leader et prospère que 100% d'une entreprise déliquescence. Le succès d'une relation partenariale (financière, ou industrielle et commerciale) repose largement sur le sens du partage (de l'avoir, du savoir et du pouvoir) dans l'entreprise en formation. L'ouverture du capital et du conseil d'administration en sont les points d'orgue.

4. Savoir-faire et faire savoir (communication efficace et efficiente)

La communication joue un rôle très important dans le projet d'entreprise. Le business plan doit comprendre avec précision les plans de communication envisagés. Il ne suffit pas de faire état des compétences détenues, la question est de savoir si le projet trouvera son marché.

5. Coopérer en tout point de la chaîne de valeur

La coopération doit mobiliser tous les maillons créateurs de valeur de l'entreprise. Un réseau multifonctionnel doit se construire autour de l'entreprise autant que faire se peut.

6. Créer de la valeur financière (cash-flow, EVA, MVA)

La création de valeur financière implique de plus en plus la dimension stratégique du projet. L'évaluation prévisionnelle de la valeur peut se faire sur la base de l'EVA et la MVA. L'EVA (Economic Value Added) mesure la performance d'une organisation en terme de création de valeur. Avec la M.V.A. (Marked Value Added), c'est surtout son évolution qui intéresse les actionnaires.

L'analyse prévisionnelle à long terme suppose le calcul de la MVA car elle permet aux actionnaires de considérer qu'ils peuvent demeurer actionnaires malgré une destruction de valeur à court terme ou une destruction de valeur sur une année donnée. On actualise les EVA à une année n. Ce qui permet de projeter la trajectoire de création de valeur de l'entreprise sur le long terme.

7. Lever un maximum de fonds

Nous observons empiriquement que la demande de fonds d'amorçage ou de croissance d'activité, pour aboutir, doit certes s'ajouter à une mise de fonds personnelle, mais aussi être la plus conséquente possible pour paraître crédible par rapport au projet.

8. Solliciter de bons (vrais) investisseurs

Il est important, cette fois pour le porteur de projet, d'éviter la spéculation pure ou la prise de contrôle dans le cadre du financement de projet.

9. S'ouvrir sur l'international

La dimension internationale d'un projet de création d'entreprise est devenu incontournable dans les projets de développement. Il est important de l'inscrire dans le business plan.

10. L'introduction en bourse

L'introduction en bourse clôture tout business plan. Il est de moins en moins admissible que le porteur de projet n'envisage pas cette éventualité. Elle est donc une garantie de financement non négligeable.

Conclusion: Financer l'entrepreneuriat de la PME-PMI

Les termes de notre analyse concernant les entrepreneurs et la pertinence de leur projet nous permettent de retenir trois conclusions qui orientent notre objectif de construction d'une incitation ou d'une orientation du financement de la PME-PMI:

Premièrement, qu'il s'agisse d'entreprises en démarrage ou en croissance, l'entrepreneuriat se caractérise par un système de valeurs et de motivations révélant une vision stratégique d'innovation et de développement d'activités.

Deuxièmement, les entrepreneurs révèlent des profils différenciés, selon la nature de leurs activités ou leur stade de développement, mais toujours propices à l'apprentissage collectif, la création, les activités de conception et la croissance.

Troisièmement, les comportements stratégiques des entrepreneurs dépendent de leur volonté d'adaptation aux changements de l'environnement et de leurs moyens d'action. Ces comportements se distinguent nettement en comportements offensifs dans des cadres d'action d'efficacité économique, et en comportements défensifs dans des cadres d'action précaires d'efficacité économique.

Autrement dit, l'entrepreneuriat porte en germe les bases de stratégies actives face au changement, associant globalement trois ensembles de compétences-clés:

- Une vision stratégique partagée construite dans un climat social favorable.

- Des stratégies d'innovation/croissance/pérennité dans des secteurs le plus souvent fragmentés, sur la base d'une maîtrise de ressources financières et informationnelles (technologies/marchés).
- Une structure organisationnelle adaptative et évolutive (en changement permanent).

Références bibliographiques

Ackoff R.L.(1970), A Concept of Corporate Planning, New York, Wiley, Interscience.

Ackoff R.L.(1981), "On the Use of Models in Corporate Planning", Strategic Management Journal, Vol. 2.

Aliouat B.(1996), Les stratégies de coopération industrielle, Economica, Paris.

Aliouat B. et al., (1996) "Dix outils clés du management", Les Presses du Management, Paris, 1996.

Aliouat B., (2000) "Entrepreneurship Culture and Technological Strategic Alliances Between Competitors: From Saving Transaction Cost to Common Knowledge Dynamics", Journal of Enterprising Culture, Vol.8, N°3, September, PP.271-290.

Aliouat B., (2001) "Strategic Alliances as Core Competences of Entrepreneurship", I.A.M. Entrepreneurship Journal.

Aliouat B., (2001), "A Resource-Based View of Small firms' Technological Alliances: Explaining the Capture of Value from the Deployment of Strategic Resource (An empirical analysis)", SMS 21st Annual International Conference, October 21 -24.

Aliouat B., Camion C. et Gasse Y., (1999) « Managerial Practices and Core Competences of Entrepreneurship: a Contingency Framework of Performance (an Empirical Comparison Between Canadian and French Firms) », 1999 Babson College-Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference, South Carolina, 12-15 Mai.

Aliouat B. & Denglos G., (2000) « Capturing Value From the Deployment of Strategic Resource Within Technological Alliances of Small Firms: an Empirical Examination », ICSB World Conference 2000, Brisbane, Australia, 7-10 juin.

Aliouat B. & Hebbat K., (2000) « Entrepreneurship and Innovation Process: Human Resource as Competitive Advantage for Small-Sized Firms Strategy », ICSB World Conference 2000, Brisbane, Australia, 7-10 juin.

Ansoff H.I.(1974), "La structure de l'entreprise aujourd'hui et demain", Revue Enseignement et Gestion, N°9, Octobre.

Avenier M.-J.(1991), "Strategic Management Revisited: the Concept of Strategic Eco-management", Papier de recherche n°91-26, GRASCE, Université d'Aix-Marseille III, novembre.

Birley S. et Westhead P.(1990), "Growth and Performances Contrasts Between Types of Small Firms", Strategic Management Journal, Vol.11.

Bouchiki H. (1991), "Apprendre à diriger en dirigeant", Gestion, novembre.

Brabet J. et Klemm M.(1994), "Le point sur les projets d'entreprises", Gestion 2000, Vol.10, N°2, Avril.

Burdillat M.(1993), "Ressources humaines et Gestion: Entre l'entrepreneur et l'employeur", 4ème Congrès AGRH, Jouy-En-Josas, 18 et 19 novembre.

Calori R., Véry Ph. et Arrègle J.L.(1997), "Les PMI face à la planification stratégique", Revue Française de Gestion, Janvier-Février.

Carrier C.(1996), "Intrapreneurship in SMEs: a Case of "Living Together Under the Same Roof", Gestion 2000, Vol.12, N°1, Janvier-Février.

Chagué V.(1996), "Gérer la technologie dans les PME", Gestion 2000, Vol.12, N°4, Juillet-Août.

Chambrier L., "Apprentissage organisationnel, contingence et systèmes de représentation", 4ème Congrès AGRH, Jouy-En-Josas, 18 et 19 novembre 1993.

Coase R.H.(1997), La firme, le marché et le droit, Diderot Editeurs, Arts et Sciences.

Desreumaux A.(1992), Structures d'entreprise, Vuibert, Paris.

Drucker P.(1985), "Les entrepreneurs", L'Expansion-Hachette-JC.Lattès, Paris.

Duchéneaut B.(1997), "Le profil du dirigeant de moyenne entreprise", Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre.

Ettinger J.C., Gaspard G. et Pourtois M.T.(1997), "Créer son entreprise: l'évolution psychologique nécessaire", Gestion 2000, Vol.13, N°1, Janvier-Février.

Filion L.J., "Vision et relations: clefs de succès de l'entrepreneur", Les Editions de l'entrepreneur, Quebec.

Gasse Y. et Carrier C. (1991), Gérer la croissance de sa PME, Les Editions de l'entrepreneur, Quebec, 1992.

Gasse Y., d'Amboise G., Simard G.et Läscher K. (1997), "Entrepreneurial-Managerial Competencies and Practices of Growing SMEs", Working Paper, Centre for Entrepreneurship and SME, Université Laval, Quebec, August.

Guillon A. (1996), "Dynamique des alliances et apprentissage organisationnel des PME", Gestion 2000, Vol.12, N°4, Juillet-Août.

Hamel G. et Prahalad C.K. (1994), "Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating the Markets of Tomorrow", Boston, Harvard Business School Press.

Hamel G. et Prahalad C.K. (1989), "Strategic Intent", Harvard Business Review, Mai-Juin.

Istace D. (1997), "Créateurs d'entreprises, PME: quels créneaux choisir ?", Gestion 2000, Vol.13, N°1, Janvier-Février.

Julien P.A. et Marchesnay M. (1992), "Des procédures aux processus stratégiques dans les PME", Piccola Impresa, N°2.

Kalika M.(1991), "De l'organisation réactive à l'organisation anticipative", Revue Française de Gestion, N°6, Novembre-Décembre.

Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1967), "Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration", Harvard University Press, Cambridge.

Le Vigouroux F. (1997), "Entreprises moyennes: structures de propriété et comportement stratégique", Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre.

Louart P. (1995), "Succès de l'Intervention en Gestion des Ressources Humaines", Editions Liaisons, Paris.

Louart P.(1993), "Gestion des Ressources Humaines", Eyrolles Université, Paris.

Mahé de Boislandelle (1996), "L'effet grossissement chez le dirigeant de PME", Gestion 2000, Vol.12, N°4, Juillet-Août.

Marchesnay M.(1997), "La moyenne entreprise existe-t-elle ?", Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre.

Meschi P.-X.(1997), "Le concept de compétence en Stratégie: Perspectives et Limites", Communication au Vie Congrès AIMS, Montréal, Juin.

Mintzberg H. (1990a), "Le management - Voyage au centre des organisations", Les Editions d'Organisation, Paris.

Mintzberg H.(1982), Structure et dynamique des organisations, Les Editions d'Organisation, Paris.

Mintzberg H.(1990b), "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", Strategic Management Journal, N°11.

Moriou S., Aliouat B., Roquilly Ch. et al. (1996), Les dix outils-clés du management, Les Presses du Maganagement, Paris.

Weick K.E.(1979), The Social Psychology of Organizing, Addison Wesley.

Weick K.E.(1995), Sensemaking in Organizations, Sage.

Notes

ⁱ Notamment à Babson College, à l'ICSB, l'AIMS et à la Strategic Management Society.

ⁱⁱ Martine Burdillat (1993) soulève une question comparable dans le cadre de l'emploi en mesurant la distance qui s'accroît entre l'ère des employeurs (dimension sociale) et celle des entrepreneurs (dimension économique).