

# DE L'ACCOMPAGNEMENT<sup>1</sup> DU CREATEUR DE PME A L'EXPLOITATION DYNAMIQUE DES MARCHES

**Gérard A. Kokou DOKOU** est Maître de Conférences à l'Université du Littoral Côte d'Opale, Département Techniques de Commercialisation de l'IUT ST-Omer/Dunkerque, France. Responsable de l'ERIME (Equipe de Recherche sur l'Ingénierie et le Management des Espaces littoraux et fluviaux) de l'IMN (Institut des Mers du Nord, labellisé Laboratoire n°1702; Dunkerque, France) et associé au CLAREE-CNRS (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, Lille, France).

21 Quai de la Citadelle, B.P. 5528, 59383 Dunkerque cedex 01, France.

E-Mail : [gdokou@nordnet.fr](mailto:gdokou@nordnet.fr); Tél. 03. 28. 23. 71. 00 Fax : 03. 28. 23. 71. 10

ou 03. 28. 23. 70. 70 ou 03. 28. 23. 70. 71

## Résumé

Des études empiriques approfondies sont nécessaires pour appréhender les conditions à partir desquelles la nature et l'intensité des pratiques d'accompagnement des entrepreneurs influencent leur esprit d'entreprise. Les résultats de telles études permettent de mieux identifier les outils et techniques de gestion les plus adaptés au soutien de l'esprit d'entreprise de la PME et susceptibles de résoudre complètement certains problèmes cruciaux. Il s'agit, notamment, de la mise en œuvre réussie de projets de création, d'innovation, de stratégies de croissance ou de développement de couples produits/marchés. C'est dans ce cadre que s'inscrivent les objectifs de cet article.

**Mots-clés:** PME, entrepreneur, accompagnement entrepreneurial, création d'entreprise, esprit d'entreprise, croissance et vision stratégique.

---

<sup>1</sup> Il convient de noter les précisions suivantes:

- **Structures d'accompagnement:** institutions locales (chambres de commerce et d'industrie, chambres de métier, agence régionale de développement, municipalités ou communautés urbaines ou encore départements par la mise en place d'associations spécialisées dans l'accompagnement, de ruches d'entreprise ou de boutiques de gestion, etc.), institutions nationales (DATAR, DRIRE), écoles ou établissements professionnels ou supérieurs de formation et/ou de recherche, associations professionnelles ou clubs de dirigeants, sociétés de conseil (consultants, banquiers), laboratoires privés, etc.
- **Natures de l'accompagnement:** techniques (innovations process et innovations produits), stratégiques et commerciales (diversifications et internationalisation), organisationnelles (introduction de nouvelles fonctions et de nouveaux modes relationnels internes et externes) et financières.
- **Pratiques d'accompagnement:** stages d'étudiants encadrés in situ par des spécialistes (chargés de mission institutionnels, universitaires, consultants, etc.), interventions individualisées de consultants ou de chargés de mission institutionnels, actions de sensibilisation et d'information (lettres d'information, minutes des réunions thématiques, guides des ressources technologiques ou tertiaires et calendriers des événements importants), actions de formation et séminaires d'échanges d'expériences.
- **Intensité de l'accompagnement:** forte intensité avec l'utilisation d'un réseau de compétences multiples (institutions locales et nationales, établissements d'enseignement supérieurs ou professionnels, structures privées ou professionnelles) et faible intensité avec l'appui d'une ou de deux structures d'accompagnement.

## **Introduction**

Les travaux relatifs aux méthodes de soutien de l'esprit d'entreprise de la PME traitent de plusieurs thèmes. On note essentiellement les réseaux interentreprises (Poulin, Montreuil et Gauvin, 1994), les actions concertées de modernisation et de développement (Chappoz, 1991), la mise en place de la planification stratégique (Desreumaux, 1979) et de la démarche qualité (Paturel et Barriol, 1999), l'apprentissage stratégique (Devaux, 1985) ainsi que l'innovation et le transfert de technologie entre groupes et PME (Brenet, 1992). Ces travaux insistent sur le rôle d'interface que joue le consultant ou l'accompagnateur auprès de plusieurs créateurs et de chefs de PME dans une démarche individuelle ou collective d'apprentissage entrepreneurial et d'internalisation de nouvelles techniques managériales.

Mais les conditions à partir desquelles la nature et l'intensité des pratiques d'accompagnement des entrepreneurs influencent leur esprit d'entreprise ne sont guère abordées. Or, des résultats d'études empiriques approfondies permettent de mieux identifier les outils et techniques de gestion les plus adaptés au soutien de l'esprit d'entreprise de la PME et susceptibles de résoudre complètement certains problèmes cruciaux. Il s'agit, notamment, de mise en œuvre réussie de projets de création, d'innovation, de stratégies de croissance ou de développement de couples produits/marchés. De tels outils qui s'appuient sur des compétences externes locales favoriseront également le développement de nouvelles stratégies coopératives entre des entreprises engagées dans le processus collectif (Smith, Dickson et Smith, 1991; Johannison, 1988; Geringer, 1988; Lynch, 1989; Freeman, 1991; Blanchot, 1995; Rochhia et Saglietto, 2001).

Dans ces conditions, l'accompagnateur est dans une position de recherche action. L'approche qu'il utilise s'apparente à l'ethnométhodologie (Garfinkel, 1967; Plane, 1998). La construction de la connaissance se fait en interaction avec les acteurs organisationnels. Les attentes, les préférences et les non-dits de ces mêmes acteurs organisationnels sont analysés afin de mieux accompagner le fonctionnement et l'évolution de leur structure (Bouchikhi, 1988).

Cet article s'inscrit dans cette démarche. Notre objectif dans cette première approche exploratoire est de mettre en évidence les aspects de l'esprit d'entreprise intériorisés par les créateurs de PME accompagnées. Il s'agit précisément :

- d'établir une première typologie des entrepreneurs de PME qui exploitent au mieux les offres d'accompagnement ;
- d'appréhender la place des valeurs entrepreneuriales dans ces PME, notamment l'impact de ces pratiques sur la saisie d'opportunités de marché en cohérence avec les objectifs stratégiques les mieux ciblés ;
- de cerner les outils à fournir aux dirigeants motivés par la croissance et désirant véritablement s'investir pour améliorer leurs compétences en management stratégique ; ces outils, issus du travail des structures d'accompagnement, doivent conduire à la conception de stratégies originales, différenciées et bien adaptées aux zones de chalandise convoitées.

Au-delà des étapes de la création, l'accompagnement permet de mieux appréhender la multiplicité des facteurs qui interviennent dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des projets de développement. Si les structures d'accompagnement locales mettent à disposition ressources, outils, réseaux, information, etc., on peut supposer qu'elles influent également sur la représentation que va construire l'entrepreneur à la fois de son environnement, et de son projet de développement ainsi que la façon dont il va surveiller cet environnement et par conséquent de sa capacité à anticiper les changements et à innover compte tenu du positionnement stratégique retenu.

C'est une hypothèse que nos investigations sur le terrain tentent de vérifier à partir d'une enquête qualitative approfondie réalisée auprès de 64 entrepreneurs (ayant utilisé les dispositifs d'accompagnement des structures institutionnelles locales au-delà des phases de création) du Littoral Dunkerquois<sup>2</sup>. Les résultats de ces investigations mettent en évidence six types de dirigeants de PME formant à l'arrivée trois grandes strates d'entrepreneurs discriminées, entre autres, par l'âge de l'entreprise. Elles concernent : 1- l'exploitation dynamique des marchés (entreprises de plus de trois ans) ; 2- la dynamique des systèmes de gestion et des performances commerciales (entreprises d'un à trois ans) ; 3- l'exploitation des compétences professionnelles et non professionnelles (entreprises de moins d'un an).

Les facteurs d'appui au développement de l'esprit d'entreprise perçus sont différents dans chacune des trois strates. Seuls ceux de la strate liée à l'exploitation dynamique des marchés

---

<sup>2</sup> Ces 64 créateurs du Littoral Dunkerquois (Nord de la France) ont bénéficié des opérations d'accompagnement, évoluent dans des secteurs d'activité divers et sont à des moments différents du processus entrepreneurial. Des précisions plus détaillées sont données dans la partie méthodologique.

sont développés dans la suite de ce papier. Aussi est-il important de préciser, dans une première partie, le cadre opératoire de l'accompagnement entrepreneurial en terme d'identification des apports intériorisés par les 64 créateurs de PME accompagnées. Les deux dernières parties sont consacrées respectivement aux logiques stratégiques des entrepreneurs axés sur l'exploitation dynamique des marchés et aux missions des conseillers ou accompagnateurs désireux de fournir des outils efficaces aux dirigeants de jeunes PME sensibles à une stratégie de croissance.

## **1 Cadre opératoire de l'identification des apports du dispositif d'accompagnement intériorisés par les créateurs d'entreprises**

Le soutien de l'esprit d'entreprise s'inscrit dans la perspective de l'aide à la création et au management stratégique de la PME. C'est une méthode fondée sur l'heuristique de la décision et sur la systémique (Julien, 1997). En fait, l'approche se veut individuelle ou collective et encourage le créateur ou le dirigeant à reproduire progressivement sa propre démarche intellectuelle dans le cadre des impératifs organisationnels et du contexte socio-économique général (Gartner, 1989; 1990; 1994). Ceci justifie la pertinence des techniques de récolte et de traitement d'informations qualitatives.

### **1.1 Eléments de méthodologie**

La méthodologie retenue est qualitative. En effet, 64 entretiens ont été réalisés auprès d'entrepreneurs accompagnés dans le cadre de leur aventure de création et de développement sur le littoral dunkerquois. Le guide d'entretien a pour but d'uniformiser ces différents entretiens. Néanmoins les résultats montrent de réelles diversités dans la perception des questions ainsi que dans l'étendue des informations fournies à partir des thématiques suivantes:

- Histoire de vie, parcours et expériences professionnels,
- Principales motivations avant et après la création,
- Difficultés rencontrées avant et après la création,
- Modalités de gestion de ces difficultés,
- Rôle des structures ou opérations d'accompagnement dans la gestion de ces difficultés et dans le choix des orientations stratégiques et de la structuration des fonctions clés ou celle des facteurs de réussite de la création d'entreprise.

La structure des 64 entrepreneurs interrogés est synthétisée dans le tableau n°1.

**Tableau n°1: quelques caractéristiques des créateurs interviewés**

<b>ACTIVITE<sup>3</sup></b>	Industrie : <b>13</b>	Commerce : <b>36</b>	Service : <b>15</b>
<b>SITUATION DE FAMILLE</b>	Mariés : <b>48</b>		Non mariés : <b>16</b>
<b>ENFANT</b>	Oui : <b>44</b>		Non : <b>20</b>
<b>SEXE</b>	Hommes : <b>44</b>		Femmes : <b>20</b>
<b>AGE DE L'ENTREPRISE</b>	Plus 3 ans : <b>26</b>	1 à 3 ans : <b>20</b>	Moins 1 an : <b>18</b>

Notre corpus est composé de l'ensemble des entretiens réalisés tels qu'ils ont été transcrits exhaustivement à partir de l'enregistrement sur bande magnétique. Il s'agit d'un corpus homogène car tous les entrepreneurs ont été interrogés avec un guide d'entretien centré sur la même thématique: l'accompagnement et les facteurs de réussite de la création et du développement de la PME. L'exploitation de ce corpus est faite par les techniques d'analyse de contenu et des concomitances thématiques. En fait, l'analyse de contenu d'une réponse dans le cadre d'un entretien semi-directif fait partie des méthodes d'analyse sémantiques et structurales. Celles-ci cherchent à dépasser le contenu manifeste et explicite à atteindre par une analyse au second degré, un sens implicite non immédiatement donné à la lecture (Mucchielli, 1974; Ghiglione, Matalon et Bacri, 1985).

C'est tout le corpus constitué par l'ensemble des entretiens retenus qui est pris en compte. Il faut reconnaître que l'analyse de chaque entretien de façon unique et isolée est, certes, importante. Mais elle ne devient vraiment significative que par référence au corpus plus large qu'est l'ensemble des entretiens effectués. C'est à ce niveau agrégatif qu'intervient la technique des co-occurrences. Elle consiste à repérer les thèmes qui apparaissent, dans un entretien ou un ensemble d'entretiens, les uns avec les autres, ou, au contraire, qui n'apparaissent jamais les uns avec les autres (Ghiglione, 1978). Pour ce faire, on compare les fréquences d'apparition théoriques, en supposant que les thèmes sont répartis de façon homogène dans l'ensemble des entretiens, aux fréquences d'apparition réelles. On peut ainsi cerner les noyaux autour desquels se structurent les représentations ou les préoccupations des sujets considérés.

---

<sup>3</sup> Il s'agit de PME au sens de l'Union Européenne: Industrie (chaudronnerie, bâtiment, menuiserie, travaux publics, tuyauterie, brasserie, ...); Commerce (prêt à porter, fleuriste, chocolat, café, restaurant,...); Service : (agence de location de maison, informatique, nettoyage de voiture, coiffeur, assurance,...)

Pour l'analyse, les thèmes ou les mots à retenir sont ceux dont la fréquence d'apparition est suffisamment élevée. On cherche à savoir s'il y a une différence significative entre la fréquence observée de co-occurrence des thèmes ou des mots pris deux à deux et la fréquence théorique de cette co-occurrence. On choisit le test de  $\chi^2$  (chi2) car l'hypothèse à vérifier se rapporte à une comparaison entre les fréquences observées et les fréquences attendues d'une catégorisation. Nous retenons comme niveau de signification  $\alpha=0,05$ . La distribution de  $\chi^2$  cal ( $\chi^2$  calculé) suit une loi de  $\chi^2$  avec  $\delta=1$  d.d.l. (degré de liberté). Pour la discussion seules les concomitances dont l'occurrence diffère positivement (forte proximité entre les deux thèmes ou mots considérés) ou négativement (faible proximité entre les deux thèmes ou mots considérés) suffisamment de leur probabilité théorique sont intéressantes. « En effet, si l'occurrence d'une concomitance est proche de sa probabilité théorique, on peut estimer que cette concomitance peut être due au hasard car même si deux spécifications ne sont pas reliées dans le système de représentations des sujets, le simple jeu probabiliste les fera apparaître nécessairement dans différents entretiens pour peu qu'elles soient l'une et l'autre fréquentes » (Ghiglione, 1978 p. 65).

Une telle méthodologie permettant de quantifier un corpus pour en extraire les structures sémantiques les plus fortes est facilitée par des logiciels d'analyse de données textuelles comme ALCESTE<sup>4</sup>. Celui-ci a pris en compte plus de 72% (72,40%) des mots du corpus considéré ainsi comme étant d'une grande qualité. Ces mots constituent la base de trois tableaux de contingence successifs afin de tester la stabilité des résultats en terme de thèmes les plus significatifs (repérés ou non dans le discours de chaque répondant) au sens de la loi statistique ( $\chi^2$ ). C'est dire que les mots ou les thèmes retenus ont un  $\chi^2$  supérieur à 2,70.

Interviennent également la Classification Descendante Hiérarchique (CDH) et la Classification Ascendante Hiérarchique (CAH). A partir du champ lexical, on cherche à regrouper les profils d'entrepreneurs les plus homogènes quant à leur approche des dimensions indispensables à la réussite de leur aventure dans un contexte d'accompagnement. La CDH procède par divisions successives allant du groupe aux individus. Au départ, tous les 64 entrepreneurs forment un groupe de par leur champ lexical. Par la suite, on forme différents groupes en scindant l'ensemble des 64 entrepreneurs afin d'obtenir des groupes les plus hétérogènes possibles entre eux. Par contre, la CHA procède par regroupements successifs des individus vers le groupe. On obtient les premiers groupes en réunissant les dirigeants les plus proches, puis on fusionne les groupes les plus semblables. Chaque groupe a

un vocabulaire spécifique associé à des passages de discours les plus représentatifs et les plus significatifs au sens du test de chi<sup>2</sup>.

Finalement l'analyse de contenu comme méthode d'exploitation de l'information recueillie s'appuie sur trois techniques statistiques. Ceci garantit naturellement la pertinence des résultats obtenus en termes de représentations ou de construits de la part des entrepreneurs interviewés.

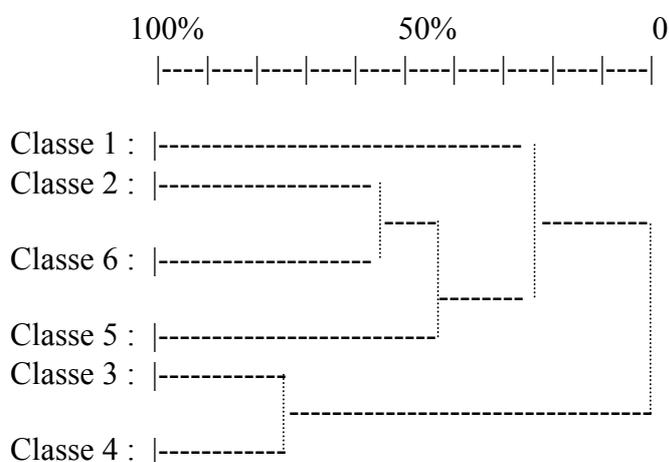
## 1.2 Principaux apports mis en évidence par les créateurs accompagnés

L'accompagnement entrepreneurial sensibilise le créateur à la multiplicité des facteurs qui interviennent dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de son projet. Les observations empiriques qui suivent concernent les principaux facteurs et itinéraires construits grâce aux pratiques d'accompagnement.

L'accompagnement favorise la gestion de six types de difficultés fondamentales: la maîtrise des couples produits / marchés, la gestion administrative et financière, l'exploitation des connaissances et expériences, le positionnement vie privée / vie professionnelle, les performances commerciales et la vision du futur.

Ces résultats globaux se structurent autour de six catégories différentes d'entrepreneurs appelés des classes. Chaque classe a un vocabulaire spécifique concernant les facteurs clés de succès et des logiques stratégiques construits à partir des démarches d'accompagnement vécues.

L'analyse des dépendances entre les classes à partir de la classification descendante hiérarchique met en évidence le dendrogramme suivant:




---

<sup>4</sup> Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Enoncés Simples d'un Texte (ALCESTE).

Le dendogramme se lit de la façon suivante : plus on se déplace vers la droite moins les classes sont liées. Ainsi, les classes 3 et 4 sont proches l'une de l'autre à 75% et sont indépendantes des autres classes. Les 2 et 6 sont liées à 55%, puis sont proches de la classe 5 à 45%, pour ensuite se relier plus loin à la classe 1 à plus de 25 %.

En définitive, il apparaît deux blocs distincts. Le premier est formé des classes 3 et 4 et relève de la gestion des compétences et de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle; et le second bloc est constitué des quatre autres classes (2, 6, 5 et 1), avec des degrés de dépendance entre elles qui sont bien entendu différents en intensité et avec comme composantes essentielles l'exploitation actuelle et future du marché.

**Tableau n°2 : exploitation des compétences professionnelles et non professionnelles**

	<b>Exploitation des connaissances et expériences (12 %)</b>	<b>Positionnement vie privée / vie professionnelle (12 %)</b>
<b>Age de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entreprise de moins d'un an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entreprise de moins d'un an</li> </ul>
<b>Thèmes clés fortement dépendants des champs lexicaux relatifs à la gestion des compétence des entrepreneurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>connaissances : formation initiale et/ou continue diplômante ;</li> <li>compétences : expériences de carrières ou stages (techniques, encadrement, entrepreneur...). Stages.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vie familiale : enfants, conjoint, parents, éducation et valeurs, vacances, loisirs et évasions ;</li> <li>vie professionnelle : organisation et gestion du temps.</li> </ul>

**Tableau n°3 : exploitation des marché, gestion et performances commerciales**

	<b>Gestion du couple produit / marché (20 %)</b>	<b>Gestion administrative et financière (15 %)</b>	<b>Performances commerciales (12 %)</b>	<b>Vision du futur (29 %)</b>
<b>Age de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entreprise de plus de 3 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entreprise d'un à 3 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entreprise d'un à 3 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entreprise d'un à 3 ans</li> </ul>
<b>Thèmes clés fortement dépendants des champs lexicaux relatifs à</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>clients: image, prix, qualité, délai, services</li> <li>produits: outil, savoir-faire, diversité, qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>finance: coût, garantie, conseils, prévision (fonds de roulement, retour sur investissement. ..)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ressources: capital, lieu d'implantation et effectif;</li> <li>paramètres commerciaux :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>projection: innovation développement , formation, recrutement</li> <li>fonctionnement : méthodes, procédures</li> </ul>

<b>l'exploitation du marché, à la gestion commerciale et financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fournisseurs: rapport de partenariat</li> <li>• concurrents: positionnement clair</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chance avec des partenaires: banques, CCI, boutiques de gestion, experts comptables</li> </ul>		
---	---	---	--	--

En prenant en compte le taux de dépendance des classes, les différents liens de proximité entre les mots clés et l'âge des entreprises concernées, la première classe relative à l'exploitation des marchés peut être isolée. On obtient finalement trois strates d'entrepreneurs : 1- l'exploitation dynamique des marchés (entreprises de plus de trois ans) ; 2- la dynamique des systèmes de gestion et des performances commerciales (entreprises d'un à trois ans); 3- l'exploitation des compétences professionnelles et non professionnelles (entreprises de moins d'un an). La première est ici soumise à une analyse plus approfondie.

### 1.3 Vocabulaire spécifique à l'exploitation du marché

Les deux tableaux qui suivent recensent le contenu significatif du vocabulaire propre aux 20 % d'entrepreneurs centrés sur l'exploitation du marché.

**Tableau n°4 : Thèmes clés fortement significatifs sens du test de Chi2**

<b>L'entrepreneur et son entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• âge de l'entreprise: créée depuis plus de trois ans;</li> <li>• formation de base technique : boucherie, coiffure, mécanique...</li> <li>• parents entrepreneurs ou indépendants;</li> <li>• situation personnelle avant la création : sans activité ou chômage;</li> <li>• activité: commerce</li> </ul>
<b>Le couple produit/marché associé au prix</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• produit: qualité irréprochable, diversité ou élargissement de la gamme proposée;</li> <li>• démarches et moyens destinés à attirer les clients et les fidéliser: communication, diversité et qualité des produits, prix attractifs, services et bons rapports client/vendeur;</li> <li>• image: image de marque, image commerciale et qualité des produits offerts;</li> <li>• prix: qualité-prix du produit, différence face aux concurrents.</li> </ul>
<b>Facteurs clés de succès</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• variés: sérieux, qualité, délais, service;</li> <li>• permanence de la qualité: qualité des matières premières utilisées, des fournisseurs et satisfaction des clients</li> </ul>
<b>Vecteurs de développement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• diversité des clients et des fournisseurs bien ciblés;</li> <li>• diversité des produits;</li> </ul>

- compétitivité et positionnement par rapport aux concurrents;
- actions commerciales.

**Tableau n°5 : liens de proximité entre les principaux mots clés**

Mots clés	% du lien de proximité
Réussite	Fournisseur (+60%), cher (20%), développer (60%)
Client	Fidéliser (+70%), service (40%), produit (20%)
Prix	Concurrent (60%), client (30%), attirer (50%), fidéliser (70%), développer (80%)
Produit	Diversité (+50%), qualité (+50%), actions commerciales (60%), client (50%)
Qualité	Bonne (+80%), service (50%), client (40%), produit (60%)
Développement	Prix (60%), réussite (50%)

Le contenu de ces tableaux montre que l'accompagnement permet de prendre conscience de la place stratégique du client et du produit convoité. Il s'agit d'entrepreneurs qui comptent sur les structures d'accompagnement pour acquérir des compétences et se procurer des ressources nécessaires à leur projet de création. Issus généralement d'activité commerciale, les principales motivations de ces créateurs sont relatives à l'indépendance, au fait d'être leur propre patron et à la création de leur emploi. Certains sont des anciens chômeurs ou mères au foyer qui disposant désormais du temps (car leurs enfants sont plus grands), désirent se créer une activité. Ces créateurs partent en général de rien, ils n'ont aucun capital financier au départ, très peu d'expériences professionnelles et un cursus scolaire technique (boucherie, coiffure, mécanique...) souvent restreint (BEP, CAP ou Bac). La phase de démarrage de leurs activités étant acquise (entreprises de plus de trois ans d'âge), ils ont le souci de maîtriser les facteurs de marché ou de croissance pour certains.

## **2 Les deux dimensions de l'exploitation du marché : la consolidation et la croissance proactive**

On se rend compte que l'accompagnement incite le jeune dirigeant à exploiter de façon cohérente un ensemble de savoirs et de moyens par rapport à la dynamique du marché, notamment local. Il appréhende ainsi la multiplicité des facteurs qui interviennent dans le processus d'élaboration (une certaine vision des couples produits / marchés) et de mise en œuvre (maîtrise des facteurs clés de succès, communication et action commerciale) de décisions stratégiques. Celles-ci prennent la forme de l'extension de marché ou de développement de produit.

## **2.1 La consolidation ou la croissance réactive centrée sur l'intégration dans le milieu local**

La démarche commerciale se limite aux clients du milieu local. L'objectif de croissance n'apparaît que pour assurer la pérennité de l'entreprise. Le repli sur une satisfaction personnelle prend le pas sur d'autres considérations stratégiques. *« Ce qui est sûr, c'est que je ne compte pas ouvrir d'autres magasins ; je suis heureux avec mon magasin et des contacts que j'ai avec les clients ; je ne cherche pas à m'enrichir, je cherche juste à pouvoir bien en vivre ».*

Ces entrepreneurs expriment un fort besoin d'affiliation et de reconnaissance. Ils sont ainsi amenés à utiliser tous les supports de communication accessibles au regard des moyens dont ils disposent. *« J'ai fait la publicité dans tous les journaux locaux : le journal des Flandres, l'Indicateur, l'Inter59, le Galibot ; j'ai fait la publicité quand les gens font des manifestations sportives chez les voisins ; j'ai fait peindre le logo du magasin sur ma voiture ; j'ai fait de petits calendriers, des cartes, des stylos, des ballons... et je continue. ».*

L'action commerciale se limite généralement aux clients actuels et réguliers. Par rapport aux clients occasionnels ou perdus et aux prospects, la politique commerciale relève d'une démarche de communication et de promotion différenciées. *« Pour conquérir et fidéliser les clients, on doit se faire connaître et reconnaître ; cela passe par le bouche à oreille, le port d'un habit particulier, d'une signalétique particulière et par des opérations ponctuelles et promotionnelles renouvelées ».*

La logique stratégique relève plus d'un comportement réactif que d'une volonté proactive ou d'une démarche réfléchie et organisée. Il n'est pas question de sortir de sa zone de chalandise habituelle dans un contexte concurrentiel difficilement maîtrisable. *« Les perspectives, c'est un développement puisque l'entreprise est encore jeune même si elle a plus de trois ans ; mais un développement mesuré, modéré, c'est-à-dire que l'on restera une brasserie artisanale qui aura un petit peu plus d'ampleur ou de rayonnement auprès de nos clients ; mais on n'a pas de rêve de grandeur, on ne rêve pas de devenir une grosse brasserie industrielle ».*

Sortir de son marché pertinent (zone de prédilection) ou de son savoir-faire traditionnel peut nuire à la qualité des prestations et notamment au bien être du dirigeant. Le niveau de croissance retenu se fait en cohérence avec les compétences organisationnelles et le bien être personnel de l'entrepreneur. « *Mon ambition, c'est d'agrandir le magasin et d'embaucher au moins une personne supplémentaire ; je ne le fais pas pour être riche mais pour être bien dans ma peau ; je ne veux pas gagner cinq cent milles francs par jour mais vivre bien de façon décente ; en fait, travailler, ça me plaît...* ».

L'acquisition d'une culture de marché se traduit par un système d'offre constitué de produits ou de services irréprochables. C'est par la qualité du produit que l'entrepreneur inscrit sa stratégie de différenciation concurrentielle. Cette qualité commence par les matières premières utilisées. Par exemple, la farine du boulanger ou les produits d'entretien du service de nettoyage des voitures. Elle se prolonge par le sérieux, le respect des délais et les bonnes relations avec les clients. Il s'agit de facteurs clés de réussite dont l'ancrage est fait de l'écoute du client et du partenariat avec le fournisseur. Le développement d'un tel partenariat s'apparente à la recherche d'une rente de situation dans des activités très peu évolutives (boulangerie, brasserie artisanale, mécanique locale...) avec une ouverture concurrentielle limitée. Le comportement anti-concurrentiel s'explique surtout par le niveau de compétitivité qui reste à consolider au-delà des réseaux locaux sur lesquels s'appuient les entrepreneurs concernés. On peut alors assimiler ceux-ci aux types « PIC » (Pérennité, Indépendance et Croissance) ou « notable » de Marchesnay (1996 ; 2001).

## **2.2 La croissance proactive**

Les résultats de nos études mettent également en évidence des décisions stratégiques relevant, le plus souvent, d'une démarche organisée et réfléchie dans une perspective centrée sur une certaine maîtrise du temps, la capacité à saisir des occasions d'affaires, les valeurs de l'investissement et du risque et sur la capacité à renforcer les compétences humaines et organisationnelles.

Dans certains cas, la maîtrise du temps renvoie aux attentes de la clientèle et à la mobilité des bornes qui délimitent le marché et la vocation de l'entreprise. Elle permet de souligner l'importance des phénomènes d'anticipation ou de perception des évolutions extérieures qui participent à la construction des ambitions de l'entrepreneur. « *Les projets futurs de l'entreprise, dans l'avenir immédiat, c'est clair, on veut agrandir la superficie pour faire*

*d'autres activités, d'autres services compte tenu des attentes de nos clients ; dans cinq ou dix ans, on aura une grande société, on aura ouvert d'autres centres, un par un ; il ne faut quand même pas aller trop vite ».*

Dans d'autres situations, l'entrepreneur et son équipe font preuve de la capacité à nouer des relations d'affaires nouvelles en dehors des zones de prédilection traditionnelles. *« Notre rêve, c'est de faire une grande entreprise ; on ne souhaite pas rester petit commerçant ; on vient de récupérer une franchise nationale, européenne. Elle est quand même au second marché de la bourse ; un client comme celui-là va amener d'autres clients nationaux ou européens ; il faut simplement rester dans le marché professionnel et créer de nouveaux outils comme internet qui manquent actuellement ».* Cette capacité s'inscrit dans un système de valeurs qui consolide ou amplifie une certaine démarche stratégique s'appuyant sur des modes opératoires spécifiques. Les opportunités saisies à la va-vite se transforment en démarche réfléchie et organisée. Celle-ci est favorisée par la mise en œuvre de stratégies qui apparaissent comme un choix éminemment volontariste.

Par ailleurs, le système de pilotage retenu intègre dès la création les valeurs de l'investissement et de risque comme moyens privilégiés de remplir la mission de l'entreprise. Il s'agit d'un choix sans discontinuité dans l'effort. *« Nous sommes actuellement saturés et si nous ne voulons pas perdre la clientèle, il faut absolument croître ; nous avons un potentiel à traiter et à développer, c'est pour cela que l'on se lance dans l'aventure de la création d'entreprise. Dans une société où nous avons payé toutes nos dettes, gagnons suffisamment d'argent, il n'est pas désagréable de payer des impôts, d'investir et de parier une nouvelle fois sur un agrandissement avec des produits complémentaires ».*

Enfin la croissance peut être un passage obligé pour consolider son avance sur les concurrents. Les chefs d'entreprises concernées considèrent que les possibilités de développement ne se limitent pas au marché actuel souvent marqué par l'âpreté de la concurrence. Ils anticipent d'éventuels rapports difficiles avec certains clients traditionnels et misent sur la production d'activités complémentaires et le développement géographique. La réussite du projet stratégique dépend des capacités du dirigeant à renforcer les compétences humaines de son organisation. *« Mes ambitions sont simples : grandir, grandir et grandir ! non je rigole ; je voudrais faire évoluer l'entreprise à la hauteur de sa valeur grâce à des activités complémentaires mais je manque de techniciens sur le terrain et du personnel*

*administratif dans les bureaux. Il nous faut maintenant embaucher pour ne pas perdre des clients et pour mieux faire face à la concurrence ; cela n'est pas de tout repos, la concurrence est rude ; on y fait face actuellement grâce à l'organisation et au travail en équipe ».* Grâce à des initiatives prises dans les domaines humains, organisationnels et techniques il lui reste à franchir la barrière de son extension commerciale avec l'appui des avantages concurrentiels.

### **2.3 La maîtrise de certains avantages concurrentiels**

Par rapport aux concurrents, la guerre des prix peut prendre le pas sur le reste. Mais le choix d'un véritable positionnement permet d'y faire face. Le prix reste incontestablement un réel facteur de différenciation. Les concurrents occasionnent la baisse des marges et donc des bénéfices. Il vaut mieux se positionner à partir de la qualité, du respect des délais et de la disponibilité facilités par la mise en place d'un appareil productif qui sort des sentiers battus. *« Le plus dur dans ce métier, c'est de se mettre au même niveau que les autres et de fixer nos prix ; par rapport à mes concurrents, c'est moi qui réalise la plus grosse part de marché, car je suis arrivé le premier sur le marché et j'ai une plus grande notoriété. C'est grâce à nos machines que nous nous sommes développés ; nous étions les seuls à posséder ces machines sur le littoral ».*

Certaines entreprises misent sur d'autres avantages concurrentiels basés sur la qualité des prestations et les services associés. Elles ont une structure qui leur permet de maîtriser leur coût de revient grâce à des relations de partenariat avec leurs fournisseurs et sont capables de faire jouer la concurrence. Cette structure est telle que le suivi et l'écoute systématique des clients font partie des valeurs partagées. *« Nous avons des concurrents dans la profession ; nous connaissons certains, nous les rencontrons dans les foires ; nous partons du principe que chacun devrait faire sa place ; nous avons fait la nôtre en étant sérieux dans notre travail, en ayant des produits de qualité, en travaillant avec des fournisseurs sérieux ; nous respectons nos délais ; nous avons de bonnes relations avec nos clients qui sont systématiquement suivis et écoutés ; notre meilleure publicité, c'est le bouche à oreille ; nos clients sont satisfaits et nous envoient des voisins, des amis ».*

Analyser fréquemment les besoins des clients potentiels est une exigence primordiale. Or, les inerties organisationnelles ont tendance à paralyser les systèmes qui ne captent pas assez vite les modifications des besoins du client. Dès lors, il est difficile d'appréhender les caractéristiques techniques, commerciales ou globales du produit ou service à créer. Il est

évident qu'aucun produit ou service sans ancrage qualitatif dans le marché ne peut vivre longtemps. D'où la recherche incessante fondée sur l'innovation et l'adaptation permanente de l'entreprise aux exigences du marché. *« Par rapport aux concurrents, nous nous défendons par notre professionnalisme, notre technicité ; ce qui fait notre force, c'est la disponibilité pour les conseils techniques et nous connaissons bien nos produits , c'est un combat de tous les jours, il faut toujours être présent et disponible à 100 % pour les clients ; il faut leur montrer qu'on sait toujours innover et se remettre en question ».*

Mais ces différents niveaux d'avantages concurrentiels relèvent avant tout des compétences de l'équipe dirigeante avec quatre dimensions majeures. Il y a d'abord une dimension contextuelle interne qui fait référence aux connaissances et aux expériences professionnelles dont fait preuve l'entrepreneur. Il y a ensuite une dimension générique relative aux sources du développement commercial qui se réalise dans un cadre stratégique identifiable comme proactif ou réactif et qui nous semble fortement tributaire de la capacité du dirigeant à cerner la dynamique de son marché. Par ailleurs une dimension de nouveauté pour la firme, la nouveauté du processus de production ou de la technologie nécessaires ou toute autre évolution susceptible de marquer le secteur d'activité de l'entreprise. Enfin, une dimension relative à l'effort de pénétration sur un nouveau marché , ce qui fait état :

- du respect des délais, de la qualité des produits et des services associés,
- de l'effort de communication,
- de la clarté des objectifs et de l'implication des collaborateurs dans leur discussion,
- de la présence de la force de vente sur le terrain,
- de la notoriété globale acquise.

Tout ceci fait émerger l'intention arrêtée du dirigeant pour la diversification de produits ou de marchés. Cette intention est rendue plus réelle par l'identification des domaines directement concernés par sa réalisation, à savoir la production, la démarche commerciale, les moyens humains et financiers. Il est à préciser que l'information essentiellement à caractère stratégique et marketing portant sur le suivi des évolutions de l'environnement (c'est-à-dire les activités de veille, l'évaluation des performances, la fréquence de cette évaluation ainsi que les récipiendaires des informations ainsi acquises) prend une place non négligeable.

En définitive, les entrepreneurs qui optent pour une croissance proactive s'apparentent aux types « CAP » (Croissance, Autonomie et Pérennité) ou « entreprenant » de Marchesnay

(1996 ; 2001). Ils gèrent autrement la pression de la concurrence locale et hors locale. Ainsi le développement de produits ou d'activité et l'extension de clients s'appuient sur un personnel dynamique, un outil de production de qualité et une démarche commerciale plus prononcée. Ils ont davantage tendance à expliquer leur politique de développement commercial à leurs collaborateurs, ils sont même deux fois plus communicants que les autres. La pratique de la direction participative par objectif s'insère dans le schéma culturel de leurs entreprises avec une forte intégration de la gestion stratégique du portefeuille client.

### **3 L'accompagnement à la croissance proactive**

Au niveau de l'accompagnement à la création d'entreprise, il faut amener progressivement le porteur de projet à éviter ce que Olivier Chaillot (1995) appelle une « stratégie de fait » qui constitue la solution la plus couramment rencontrée. Si, dans la plupart des cas une stratégie existe lors de la création, les remises à jour ne sont pas courantes. Le créateur devenu dirigeant est plus préoccupé par les échéances de fin de mois et identifie difficilement les menaces qui pèsent sur son entreprise ou les opportunités que présente l'environnement. Or ne pas être visionnaire revient à vouloir sacrifier sa capacité compétitive de demain (Hamel et Prahalad, 1994). Avoir de la vision consiste avant tout à consacrer du temps pour « rechercher une prévision de son secteur industriel, synthèse de la vision de nombreuses personnes » (p.44). D'où l'importance de l'accompagnement post création. Il permet d'appréhender constamment les compétences fondamentales à développer, les axes en matière de produit qu'il faut privilégier et les plans de développement à soutenir. Construire les compétences stratégiques de l'entreprise, c'est accepter que les connaissances actuelles sur le métier exercé et sur les concurrents comme sur les autres acteurs peuvent se révéler non pertinentes du jour au lendemain. L'urgence ne doit pas effacer les questions d'avenir. La capacité à agir ne doit pas occulter le pouvoir d'imagination.

#### **3.1 L'importance de l'entrepreneur dans un processus d'apprentissage continu**

La personnalité de l'entrepreneur joue aussi un rôle important dans la mesure où il a une grande influence sur son organisation. En effet lorsqu'il se met dans une position d'apprentissage continu, cela favorise la mise en place d'une autre logique de structuration de l'avenir. Ses perceptions évoluent plus rapidement. Il reste ouvert à toutes innovations afin de ne pas pénaliser son entreprise et de ne pas frustrer son équipe. Il finit par créer un système de

gestion responsabilisant un maximum de personnes et peut engager le remodelage de l'organisation de l'entreprise pour qu'elle puisse être la plus compétitive possible.

C'est dans ce système de gestion que s'inscrit le club des entrepreneurs accompagnés. L'accompagnement post création se veut ainsi à la fois individuel et collectif. Le choix de la démarche partenariale vient de la volonté de l'entrepreneur qui cherche à transformer constamment son organisation. A côté des pressions de l'environnement, l'action intentionnelle du dirigeant est un des principaux moteurs de la transformation organisationnelle. La coopération devient ainsi un outil de gestion des facteurs de rigidité et d'inertie (invariants culturels bloquants) organisationnelles. Progressivement, elle conduit l'entreprise à éviter d'être une entité passive ou simplement réactive face aux stimuli de l'environnement.

Mais la logique coopérative nécessite, de la part du dirigeant, de solides représentations en interaction avec le processus de participation et d'adhésion (Jodelet, 1989). Le temps et la permanence des actions prennent tout leur sens. Ainsi, une nouvelle rationalité organisationnelle émerge et est acceptée par les principaux membres de l'entreprise. Les habitudes relatives au renouvellement stratégique prennent progressivement place. On se trouve dans la configuration du management stratégique de l'émergence avec la coexistence du plan, du « pattern », de la perspective et de la vision (Mintzberg: 1976, 1978 et 1985). En fait, la construction des représentations favorables au réseau d'exploitation de compétences, s'appuie sur une double logique :

- La logique de démarcation qui conduit à rompre avec les routines et les habitudes structurant le contexte organisationnel classique ;
- La logique d'appui qui amène à s'appuyer, en même temps, sur le même tissu organisationnel pour y trouver la dynamique nécessaire à la réalisation du changement.

Souvent, les dirigeants qui rejettent la pédagogie d'accompagnement continu ont peur d'avouer une position de faiblesse. Le développement autonome est privilégié au partenariat. C'est une peur qui ne se justifie que par des raisons culturelles puisque dans le cadre de ce réseau, le facteur collusif ou concurrentiel est quasiment absent. Sauf à imaginer la possibilité que le savoir d'une entreprise soit transmis à un de ses concurrents bénéficiant du même dispositif d'accompagnement. On peut alors parler du risque de divulgation du savoir et par conséquent, du risque concurrentiel. Ceci est improbable en réalité si l'on tient compte des

règles de déontologie qui sous-tendent la profession émergente des accompagnateurs ou encore des consultants indépendants et des universitaires. La relation entre les acteurs en présence se fonde sur le principe d'adhésion nourrie par la confiance mutuelle. La médiation des institutions locales (Agence Régionale de Développement, Chambres de Commerces et d'Industrie, etc.) permet la résolution d'éventuelles divergences dans l'esprit d'une collaboration durable.

Il faut rappeler que beaucoup de créateurs de PME se retrouvent dans la situation du chef d'entreprise que Julien (1996 et 1997) qualifie d'entrepreneur technicien : faiblement innovateur avec des niveaux de performance moyens. Cela vient du fait qu'ils ont généralement « le nez dans le guidon ». Plongé dans le fonctionnement quotidien (gestion financière et administrative), le dirigeant finit par être moulé dans une culture de limitation entrepreneuriale. Il ne s'agit nécessairement pas de capacités entrepreneuriales limitées à l'origine. C'est plutôt le résultat d'un façonnement lent et progressif d'un nouveau système de valeurs. La pédagogie d'accompagnement leur rappelle l'essentiel des impératifs entrepreneuriaux qui finissent par être intériorisés. Ceci met le dirigeant dans une prédisposition proactive qui peut d'ailleurs faciliter la gestion d'autres limites entrepreneuriales. En fait, « la grande majorité des chefs de petite entreprise évitent la croissance de leurs affaires pour de multiples raisons ; étroitesse du marché, faiblesse des capitaux, absence d'effet d'échelle dans l'activité, risque de perte de contrôle, etc., ou tout simplement volonté de ne pas croître pour atteindre d'autres objectifs personnels » (Julien, 1997, p. 112). Une telle volonté ne doit pas exclure l'importance des aptitudes entrepreneuriales qui sont indispensables pour maintenir ses positions sur le marché, donc son niveau de compétitivité grâce à une meilleure appréhension des incertitudes. Le dispositif de l'accompagnement permet d'insister sur plusieurs de ces incertitudes.

- L'incertitude liée aux modalités futures de l'activité : les ajustements nécessaires à l'efficacité des transactions sont mis en évidence en rapport avec la capacité de l'entreprise à faire face aux turbulences du marché.
- L'incertitude liée à la pérennité de l'activité : les risques commerciaux liés à l'activité sont réduits par un renouvellement et un élargissement du portefeuille client dans la perspective d'une meilleure rentabilité des investissements de l'entreprise. D'ailleurs, l'étroitesse des marchés et l'absence de vision stratégique conduisent souvent le chef de la PME à engager des investissements trop faibles ou mal orientés. Avec la pédagogie d'accompagnement, le dirigeant se sent rassuré et opère progressivement les transformations organisationnelles

indispensables à l'évolution de son entreprise. Ces transformations se matérialisent par de nouveaux choix stratégiques (développement de produits, extension de clientèle, diversification voire exportation) et de nouvelles relations avec les clients comme les fournisseurs. Cette façon de gérer l'interface PME/environnement s'apparente à l'attitude du prospecteur ou de l'analyste (Desreumaux, 1993 et 1996).

### **3.2 Le rôle du positionnement stratégique et de l'offre créatrice**

Il faut rappeler que le dirigeant de la PME en général est embourbé dans le fonctionnement quotidien de son entreprise ; il manque du temps pour sortir du train-train de tous les jours et mener une véritable activité entrepreneuriale sous-tendue par trois aptitudes : être visionnaire, identifier des occasions d'affaires et organiser les compétences nécessaires. Précisons que les acteurs externes de la pédagogie d'accompagnement ne se substituent pas au dirigeant ; ils l'amènent à réinstaurer la culture entrepreneuriale dans son organisation ; cela se fait par un processus incrémental d'apprentissage. Les occasions d'affaires résultent généralement de la capacité de l'entreprise à introduire de nouvelles offres sur le marché. Le couple vision et capacité d'identification des occasions d'affaires renvoie à la notion d'innovation telle définie par Schumpeter (1935) et reprise par d'autres auteurs (Filion, 1991 ; Teach et Tarpley, 1989). Rappelons que Schumpeter définit l'innovation à partir des nouveautés qu'apporte l'entrepreneur : nouveau produit, nouveau marché, nouvelle méthode de production, nouvelle source d'approvisionnement et nouvelle forme d'organisation. Filion précise que l'apport de l'entrepreneur réside dans la définition de l'espace qu'il désire occuper dans le marché. C'est la vision qui permet à l'entrepreneur de déceler les besoins à satisfaire dans le marché. L'entrepreneur doit organiser les compétences nécessaires à cette fin. Ainsi, l'entreprise « n'est plus définie comme un ensemble organisé pour fournir des biens ou des services, mais comme un système qui cherche à satisfaire ses clients » (in Coté et collaborateurs, 1995, p. 189). C'est un système ouvert pour une meilleure organisation des compétences indispensables à la satisfaction des clients.

Pour une PME, il est important de se positionner sur un espace vacant ou un créneau du marché. Le problème de l'entrepreneur ou du dirigeant est de pouvoir le déceler et de l'exploiter dans de meilleures conditions. La pérennité de l'entreprise relève de ce processus considéré comme infini. C'est dire qu'il faut une culture dont un des invariants doit être le marketing. « Le dirigeant vraiment concerné par les occasions d'affaires donne au marketing la première place des activités de gestion. Non seulement ce dirigeant s'intéresse-t-il à l'analyse des données de toutes natures sur le marché, à l'évolution de la démographie, des

habitudes de consommation et de positionnement de produits mais il se préoccupe aussi de se rapprocher de son client, de l'utilisateur et de l'acheteur du produit. Il définit sa mission à partir des achats de son client. » (Filion, in Coté et collaborateurs, 1995, p. 193). La vision renouvelée constamment suppose un esprit d'ouverture et de vigilance perpétuel à l'égard des environnements marchand et non marchand. Une telle attitude doit être une habitude incrustée dans la culture de l'entreprise. Cela suppose naturellement la mise en place de méthodes et d'outils de gestion. La pédagogie d'accompagnement le permet au travers, par exemple, des techniques d'étude de marché et d'outils de satisfaction de client qui passe de plus en plus par des offres créatrices.

En fait, satisfaire le client à partir, entre autres, de la qualité des produits ou services, du respect des délais et de la réduction des coûts, conduit tout au plus à maintenir ses parts de marché. Cela ne suffit pas pour créer une bonne place sur le terrain concurrentiel. Il faut aussi les distancer. Selon Hamel et Prahalad (1994, p.51), il existe trois types d'entreprises :

- « celles qui essaient de mener les clients là où ils ne veulent pas aller ;
- celles qui se mettent à l'écoute des clients, puis réagissent à leurs exigences (exigences déjà satisfaites, selon toute vraisemblance, par des entreprises plus clairvoyantes)
- celles qui conduisent les clients là où ils veulent aller, mais sans le savoir pour le moment. Dans ce dernier cas, le client n'est pas seulement satisfait, il est en permanence ébloui » (p. 51).

Faire émerger des offres créatrices conduit le dirigeant à répondre à la question suivante : « quels avantages les clients rechercheront-ils dans les produits de demain, et au moyen de quelles innovations pourrions-nous offrir ces avantages avant nos concurrents ? ». Pour avoir de l'avance sur les concurrents, il faut aller au-delà des concepts des produits actuels. Ceci suppose que l'on accepte de « mettre les technologies les plus avancées à la disposition des clients les mieux informés et les plus exigeants ». Aller au-delà de l'écoute du client évite le rôle de suiveur. Une telle attitude permet de satisfaire les clients d'aujourd'hui, de repérer les acheteurs potentiels de demain et nécessite la présence de personnel qualifié et flexible.

La flexibilité des PME est un thème très largement abordé dans la littérature économique. Les auteurs soulignent l'importance de la souplesse des petites structures au regard du contexte socio-économique de plus en plus instable qui exige beaucoup de réactivité. Le développement spontané de nouveaux marchés, la désuétude rapide d'autres marchés, la

« complexification » du tissu d'entreprises et l'extension de la concurrence internationale font qu'aujourd'hui les entreprises ont un besoin croissant de réactivité. Et dans ce contexte la petite taille peut-être un avantage compétitif primordial (Boissard et Galinier, 1994).

### **3.3 L'importance du rôle de l'accompagnateur**

L'accompagnateur joue le rôle de conseil ou de consultant permanent auprès de l'entrepreneur. Il a le souci d'être à l'écoute totale des besoins du dirigeant en pratiquant une approche modeste de son rôle. A priori, sauf cas rarissimes, l'accompagnateur n'est ni le confident, ni le psychanalyste de son client. C'est un prestataire de service spécialisé dans l'entrepreneuriat et le développement de la jeune entreprise même s'il peut de temps en temps dépasser son domaine de spécialisation. En fait, il n'est pas possible de travailler sérieusement pour le compte des créateurs d'entreprise, si une relation de proximité n'est pas établie entre l'accompagnateur et le porteur de projet même après la phase de démarrage (Sammut, 1998). Une telle relation est nécessaire pour faire passer les messages, pour construire les échanges et pour permettre l'émergence et la mise en œuvre de nouveaux projets. Elle est fondée sur la confiance et sur la proximité de la gestion des préoccupations. Elle demande du temps, de la patience et beaucoup d'écoute.

Il est souvent pertinent de matérialiser les conseils à partir des outils très pragmatiques, par des documents, et par la présence sur le terrain. Il faut savoir que la maturation du projet de développement et l'évolution de son porteur passent par la durée. Celle-ci est ponctuée de temps fort de formation, d'actions et de conseils. C'est le cas de la mise en œuvre d'une étude de marché débouchant sur l'extension du portefeuille de clients, le repositionnement stratégique, le lancement d'activités complémentaires, la mise en place d'un nouvel argumentaire de vente, le plan de communication et le plan de prospection. Quoi de plus évident d'amener l'entrepreneur à participer de près à la réalisation de l'enquête qualitative et/ou quantitative? Quoi de plus claire qu'une formation suivie de la pratique sur le terrain ou de l'application de certaines méthodes de diagnostic et de prescriptions stratégiques?

L'expérience nous a prouvé qu'il est souvent nécessaire de conforter le travail en profondeur en mixant les outils dans l'espace et le temps. Les outils mixés dans la démarche des entrepreneurs centrés sur la croissance proactive concernent le marketing opérationnel, la gestion administrative et financière et la vision stratégique. Ce mixage apparaît comme pertinent dans les choix et actions à mettre en œuvre pour conforter la capacité de

l'entrepreneur à transformer concept et réflexion en action tangible et mesurable. Ceci amène l'accompagnateur à être au fait de trois compétences capables de fonctionner en synergie : le conseil, la formation, la recherche.

### ***Le conseil.***

Pour pouvoir être opérationnel et pertinent dans l'aide apportée à l'entrepreneur, l'accompagnateur devra se présenter comme un stratège et un pilote. Comme stratège, il a pour mission de repérer avec son diagnostic les forces, les faiblesses et les potentialités du dirigeant en rapport avec son entreprise. A partir de ces éléments, il propose les grandes lignes du plan d'action à conduire. Comme pilote, il met à sa disposition des méthodes et des techniques destinées à coordonner les actions et les ressources nécessaires. Il amène les partenaires existants à ne plus œuvrer de façon dispersée et solitaire. Il les rapproche et crée un système en réseau où les énergies se renforcent et se capitalisent. Les finalités complémentaires de chaque membre du réseau donnent une grande richesse pour la mise en œuvre pratique des études de faisabilité et des différents soutiens au développement des PME. Comme souvent, les bonnes volontés et les partenaires sont prêts à agir. Il suffit d'organiser leur mode de travail vers des objectifs concrets et opérationnels.

### ***La formation.***

Comme enseignant, l'accompagnateur interviendra pour dispenser aux entrepreneurs de la méthode, de l'expérience, des attitudes qui le préparent à affronter les difficultés du monde de l'entreprise. Il s'agit surtout de faire passer des messages d'opérationnalité et d'efficacité en tenant compte des motivations du dirigeant et des finalités de son entreprise. Les interventions sont alors multiples.

L'intervention corrective a lieu si l'entrepreneur ne respecte pas complètement la méthode de travail qui est enseignée. Par exemple, il ne teste pas la synergie existant entre l'ancienne et la nouvelle activité ou il ne vérifie pas suffisamment le soutien financier qu'apportent les produits actuels aux produits nouveaux ; il est alors renvoyé vers la méthode théorique et devra se conformer rigoureusement aux nouvelles indications qui peuvent évoluer à la lumière des expériences fructueuses.

Souvent le porteur de projet n'a pas une vue claire des effets directs et indirects de son étude sur son environnement proche, il appartient à l'accompagnateur de contrôler sa validité théorique et surtout son impact opérationnel. Dans cet esprit, il sera intéressant de mettre le

travail exécuté dans une plus large perspective générale : le démarrage, la consolidation et le développement.

### ***La recherche***

L'accompagnateur doit s'évertuer d'imaginer, tester, valider et de construire de nouveaux modes opératoires qui soient les plus proches possibles des préoccupations et besoins des créateurs d'entreprise de son territoire. Ceci l'oblige à opter pour la recherche à la fois fondamentale et appliquée. Les concepts novateurs issus de la recherche fondamentale doivent aboutir à des standards clairs et simples applicables dans l'accompagnement à la création et au développement de la PME. Si ces concepts restent purement théoriques ils seront difficilement utiles à l'action des entrepreneurs. Désormais, beaucoup de ceux-ci s'attendent à ce que les travaux de recherche les aident à avancer dans la mise en place efficace et le développement cohérent de leurs affaires. Ils s'y attendent d'autant plus que pour la plupart, ils se prêtent au jeu du transfert d'information, des tests, des nouvelles méthodes et des applications opérationnelles de nouveaux concepts.

Ceux-ci résultent de plusieurs niveaux. Au niveau management, il faut cerner les attentes, les motivations et la vision du porteur de projet et de l'entrepreneur développeur (Andrews, 1987; Marchesnay, 1993; Pendelieu, 1997). Au niveau marketing, il faut amener l'entrepreneur à prendre conscience des notions d'enquête, de recherche, ou d'analyse de marché indispensables aux décisions commerciales. A ce titre il faut l'amener à les rendre plus concrets à partir des opérations comme la gestion des fichiers clients, la gestion stratégique des comptes clients, les procédures de lancement de produits nouveaux, le plan de communication, la confection de supports communication ou organisation d'un salon professionnel... Au niveau commercial, il faut insister sur les rencontres interpersonnelles à partir des missions classiques de la fonction commerciale que sont : les argumentaires produits et services, l'organisation de la force de vente, le plan de prospection commerciale, l'analyse et la gestion des devis, les indicateurs de performance commerciale ou le coût de l'action commerciale.

### **Conclusion**

Les créateurs peuvent se faire conseiller auprès de multiples réseaux locaux d'aides à la création: des Chambres de Commerce et d'Industrie, des structures institutionnelles d'accompagnement, des banques, des consultants, des écoles, des départements universitaires

ou encore des membres de la famille. Pour cerner les aspects d'esprit d'entreprise qu'ils intériorisent dans le temps, il faut une méthodologie à double détente: qualitative et longitudinale avec un groupe d'entrepreneurs accompagnés et un autre échantillon de chefs de PME non accompagnés. Les résultats exposés ne respectent pas cette exigence qu'il nous faut intégrer ultérieurement. Cependant, ils montrent que l'apprentissage entrepreneurial se décline en deux itinéraires. Le premier itinéraire est issu du parcours personnel de l'individu, il intègre la formation de base, les valeurs professionnelles et familiales. Cet itinéraire façonne le créateur comme s'il était prédisposé à l'entrepreneuriat. Le second itinéraire résulte des structures d'accompagnement destinées à dépasser et à combler les multiples difficultés et besoin de compétences dont le créateur est confronté.

Une analyse plus poussée des discours des entrepreneurs dont les organisations existent depuis plus de trois ans montre que l'accompagnement permet d'éviter les erreurs commerciales, juridiques, de gestion financière et de personnel et conduit à deux logiques de développement : la consolidation ou la croissance réactive et la croissance proactive.

Pour favoriser le développement de la deuxième logique, l'accompagnement entrepreneurial doit relever avant tout d'un dispositif cohérent visant à établir des relations régulières pour la mise en œuvre des fonctions clefs de l'entreprise nouvellement créée. L'accompagnement doit se faire jusqu'à ce que la nouvelle entreprise ait atteint une certaine autonomie. L'approche de l'accompagnement se veut alors globale et s'appuie sur la mise en place d'une stratégie de développement intégrant nécessairement la phase de consolidation. Ceci suppose naturellement l'adhésion totale du créateur compte tenu de ses intentions fondamentales, de ses besoins et des moyens propres dont il dispose. L'implication du créateur facilite la systématisation des modalités de l'accompagnement: la formule stratégique ou les plans à moyen terme à mettre en place, à valider et à développer, les faiblesses à éliminer progressivement ou les points forts sur lesquels il faut s'appuyer, la durée et la périodicité des rencontres, les obligations réciproques...

Le principe de base reste la consultation de tous les acteurs dans le cadre d'un partenariat technique et financier favorable à la mise en œuvre d'un suivi systémique coordonné. L'organisation périodique de séminaires de formation et de mise en commun des expériences menées sur le terrain fait partie de ce principe de base. Les échanges d'expériences doivent accorder une place importante aux méthodologies et aux outils techniques d'accompagnement après une évaluation quantitative et qualitative. Il s'agit de rapprocher les outils développés aux besoins spécifiques des entrepreneurs locaux dans une démarche collective de qualité

permettant de professionnaliser l'acte de suivi. Celui-ci doit être spécifique selon le parcours et la personnalité de chaque créateur dans l'optique d'une meilleure appréhension du marché et de l'acquisition d'une culture de performances commerciales ou financières.

### Références bibliographiques

- ANDREWS, K.R.(1987), *The concept of corporate strategy*, Homewood, Illinois, Irwin, 3<sup>ème</sup> édition.
- BLANCHOT F., (1995), *Le partenariat interentreprises: caractérisation, déterminants de son choix et de ses principaux supports juridiques*, thèse de doctorat nouveau régime, sciences de gestion, Université de Bourgogne.
- BOISSARD D. et GALINIER P. (1994), « Machines, vous travaillez trop », *Le Nouvel Economiste*, n° 952, Juillet, pp. 46-52.
- BOUCHIKHI A. (1988), *Eléments d'une approche constructiviste des structures organisationnelles. Cas de la construction d'un champ de la micro-informatique à la RATP*, Thèse de Doctorat, Université Paris IX Dauphine.
- BRENET P., *Partenariat technologique entre groupes et PME*, thèse de doctorat nouveau régime, sciences de gestion, IAE de Lille.
- CHAILOT O. « La stratégie en TPE-PME-PMI », *Revue française de Marketing* n°155 1995/5.
- CHAPPOZ Y., (1991), "La gestion de l'interactivité entreprise/environnement", *Revue Internationale de la PME*, vol.4, n°3, p. 53-77.
- COTE M. et collaborateurs (1995), *La gestion stratégique d'entreprise Aspects théoriques*, Edition : Gaëtan Morin et éditeur, 2<sup>ème</sup> édition.
- DESREUMAUX A. (1993), *Stratégie*, Editions Dalloz Gestion.
- DESREUMAUX A. (1996), "Stratégie", XIII Journées Nationales des I.A.E., 16 et 17 Avril 1996, ESUG, Toulouse, P. 67-102.
- DESREUMAUX A., (1979) "Le club plan à moyen terme: une expérience originale d'introduction de la planification à moyen terme en MPI. Essai d'évaluation", *Cahier de recherche IAE de Lille*.
- DEVAUX M., (1985), *Contribution au développement des méthodes d'apprentissage de la démarche stratégique dans les MPI*, thèse de doctorat nouveau régime, sciences de gestion, Université Grenoble II, Ecole Supérieure des Affaires.
- FREEMAN C., (1991), "Networks of innovators: A Synthesis of Research Issues", *Research Policy*, vol. 20 p. 499-514.
- FILION, L.J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Editions de l'entrepreneur.
- GARFINKEL A., (1967), *Studies in etnomethodology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- GARTNER W.B. (1990), What are we talking when we talk about entrepreneurship ?, *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n°1, p. 15-28
- GARTNER W. B., Shaver K. G. , Gatewood E., Kate J. A., (1989),"Who is an entrepreneur ? Is the wrong question ?" , *ET&P*, summer, p. 47-68.
- GARTNER W. B. (1994), "Finding the entrepreneur in entrepreneurship" , *ET&P*, spring, p. 5-9.
- GERINGER J.M. (1988), *Joint venture partner selection*, New York Quorum Books.
- GHIGLIONE R., MATALON B. (1978), *Les enquêtes sociologiques, théories et pratiques*, Armand Colin, Collection U.
- GHIGLIONE R., BEAUVAIS J. L., CHABROL C. L. et TROGNON A., (1980), *Manuel d'analyse de contenu*, Armand Colin, Collection U.
- GHIGLIONE R., MATALON B. et BACRI N. (1985), *Les dires analysés, l'analyse propositionnelle du discours*, PUV.

- HAMEL G. et C.K. PRAHALAD C.K. (1994), « Engagez la course pour le futur ! », *L'Expansion Management Review*, n°75 hiver 1994, pp 44-52.
- JOHANNISSON B., (1988), "Business formation: A network approach", *Scandinavia Journal of Management*, vol. 4, n°3 p. 83-89.
- JODELET D. (1989), *Représentations sociales : un domaine en expansion*, PUF.
- JULIEN P. A. (1996), "Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information", *Revue Internationale PME*, vol. 9, n°3-4, p. 149-178.
- JULIEN P. A. et MARCHESNAY M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica.
- JULIEN, P.A. (1997), *Les PME bilan et perspectives*, Economica, 2<sup>ème</sup> édition.
- MARCHESNAY M. (1993), *Management stratégique*, Eyrolle Université, Collection Gestion.
- LYNCH M., (1989), *The practical guide to joint-venture and corporate alliance*, Londres John Xiley.
- MARCHESNAY M., MEESEGHEM K. (2001), Cas de stratégie de PME, éditions EMS, Management et Société.
- MINTZBERG H. & ali. (1976) : "The Structure of Unstructured Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, 1976, pp. 246-275.
- MINTZBERG H. (1978), "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, Vol. 24, 1978, P. 934-948.
- MINTZBERG H. (1985), « Of strategies deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n°3.
- MORIN E. (1986), *De la connaissance de la connaissance*, Seuil.
- MUCCHIELLI R. (1974), *L'analyse de contenu*, E.M.E.
- PATUREL R. et BARRIOL N. (1999), Les PME et la qualité: diffuser l'innovation en gestion grâce à une démarche collective, *Revue Française de Gestion*, p. 61-70.
- PENDELIAU G. (1997), *Le profil du créateur d'entreprise*, L'Harmattan.
- PLANE J.-M., (1998), "Pour une approche ethnométhodologique en PME: l'intervention comme instrument de dénaturatio", dans *PME, de nouvelles approches* O. Torrès (Sous la coordination de), Editions Economica.
- POULIN D., MONTREUIL B. et GAUVIN S., (1994), *L'entreprise réseau. Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Publi-Relais.
- PRAHALAD C. K. et HAMEL G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Mai-Juin 1990, P. 79-91.
- ROCHHIA S. et SAGLIETTO L. (2001), Sélection, coopération et institution: cas des Centres Européens d'Entreprises Innovantes, *Gestion 2000*, n°3, p. 29-44.
- SAMMUT S. (1998), *Jeune entreprise, La phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan.
- SCHUMPETER J. (1926), *Théorie de l'évolution économique*, 2<sup>ème</sup> édition 1926, traduction française, Dalloz, 1935.
- SMITH H.L., DICKSON K. et SMITH S.L., (1994), "There are two sides to every story: innovation and collaboration within networks of large and small firms", *Research Policy* vol. 20, p. 457-468.
- TEACH R. D. et TARPLEY F.A. (1989), « Entrepreneurs and marketing : the allocation of time among business activities », *Compte rendu du Research Symposium on the Marketing/entrepreneurship Interface*, Chicago, 39-53.