# CRÉATION ET CROISSANCE DES JEUNES ENTREPRISES INNOVANTES

Cécile AYERBE Michel BERNASCONI

a création d'entreprises innovantes a fait l'objet d'attention de la part des chercheurs du fait de la complexité du processus qui consiste à transformer une opportunité en entreprise. Leur croissance, en revanche, a été moins explorée. La littérature montre toutefois que les jeunes entreprises connaissent, dans leur ensemble, une croissance limitée inscrite dans des rythmes de développement non linéaires. Création et croissance apparaissent donc comme des processus particulièrement complexes. Cet article s'interroge précisément sur leur relation. Si nombre d'entreprises innovantes ne parviennent pas à atteindre la croissance, c'est bien que le passage entre ces deux moments clés n'est pas naturel. La croissance n'est, en effet, pas « un résultat, mais un choix exigeant qui intervient une fois passés les nécessaires tâtonnements de la création » (Bernasconi, 2007, p. 470). Pour rendre compte de ce passage délicat, nous présenterons dans une première partie les processus de création et de croissance des jeunes entreprises innovantes avant d'étudier, dans une seconde partie, les facteurs de réussite d'une croissance pérenne.

# CRÉATION ET CROISSANCE DES JEUNES ENTREPRISES INNOVANTES

Cette première partie vise tout d'abord à présenter les caractéristiques des jeunes entreprises innovantes. Nous soulignerons ensuite que leur démarrage est un processus non linéaire marqué par des retours en arrière.

Enfin, l'analyse de leur croissance montrera qu'il existe plusieurs types de croissance.

## Les caractéristiques des jeunes entreprises innovantes

Les jeunes entreprises innovantes ne sont pas aisées à définir si l'on se réfère aux nombreuses approches dans la littérature. Il est communément admis de les associer aux entreprises technologiques. Cette acception est pourtant réductrice car il existe des formes multiples d'innovations dans les services et les modèles économiques. Les Scandinaves l'ont d'ailleurs fait évoluer en faisant référence aux entreprises basées sur la connaissance (knowledge based-firms). Dans cette perspective, la technologie est une des connaissances qui peut être à l'origine de la création d'une nouvelle activité. Toutefois pour ne pas trop élargir le propos de ce chapitre, nous définirons les entreprises innovantes comme des entreprises basées sur la technologie. Nous considérons ainsi une grande variété de situations qui vont d'entreprises proposant un nouveau produit technologique à des entreprises de services utilisant de manière importante la technologie. Cette dernière est donc au cœur du projet de création de l'entreprise innovante. Albert et Mougenot (1988) ont à ce titre proposé une typologie des projets selon la nature de l'activité, typologie légèrement modifiée dans nos propres travaux (Moreau et Bernasconi, 2004). Les projets peuvent concerner:

- la création et le lancement d'un produit basé sur une amélioration de l'offre ;
- la création et le lancement d'un produit basé sur une offre de rupture ;
- les prestations de services utilisant des solutions technologiques avancées;
- les activités de recherche mettant en œuvre une technologie avancée, des savoir-faire ou équipements rares.

Les jeunes entreprises innovantes possèdent en outre quelques caractéristiques singulières. Elles sont situées dans des secteurs naissants et instables dont elles tirent parti. Elles ont des relations étroites avec les milieux scientifiques dont les entrepreneurs sont fréquemment issus. Elles ont des difficultés à identifier et à capter les premiers marchés. Les besoins en investissement sont élevés et elles ont recours à des investisseurs spécialisés. Pour toutes ces raisons, les auteurs insistent sur l'incertitude et le risque qui caractérisent ces entreprises (Monsted, 2000).

# O Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

## La création des jeunes entreprises innovantes

Qu'est-ce créer une entreprise ? Est-ce déposer les statuts et lui donner une existence formelle ? Est-ce démarrer une activité ? Est-ce encore créer un premier degré d'organisation ? Il est nécessaire ici de préciser ces notions et donc de définir la période au cours de laquelle on considère qu'une entreprise est en période de création ou de démarrage.

La création d'une entreprise consiste usuellement à donner une existence légale à une activité économique, dotée d'attributs visibles dont fait partie une première organisation. Pourtant lors de la création ainsi définie, la pérennité de l'entreprise n'est pas encore assurée et les éléments nécessaires à sa vie technologique, économique et sociale ne sont pas nécessairement définis. Un nombre important d'entreprises créées n'arrivera d'ailleurs pas à établir ces éléments et disparaîtra. Ce n'est donc pas la création au sens juridique qui nous intéresse ici, mais la création en tant que transformation d'une opportunité d'affaires en une activité économique.

Les travaux considèrent différemment la durée de la période de création. Pour certains, elle s'achève avec la vente du premier produit (24 à 36 mois environ). Pour d'autres, l'atteinte du seuil de rentabilité marque le passage de la création au développement <sup>1</sup>. D'autres, enfin, estiment que la phase de démarrage se termine lorsque le dirigeant fait preuve d'une conscience stratégique, c'est-à-dire adopte une gestion systémique, engage un transfert organisationnel et est en mesure d'atteindre ou de dépasser le seuil de rentabilité. Globalement, nous pouvons donc considérer que la période de création d'une entreprise technologique se situe entre 3 à 5 ans.

Depuis Bygrave et Hofer (1991), il est couramment admis que le processus entrepreneurial caractérisant la période de création est constitué de trois phases : l'identification d'une occasion d'affaires, l'exploitation de l'opportunité et la création de valeur. Ce processus apparemment linéaire est, en réalité, itératif et dynamique. L'absence de séquentialité est particulièrement présente dans la littérature sur les jeunes entreprises technologiques, l'innovation ayant pour effet d'augmenter l'incertitude dans la définition de la stratégie et dans sa mise en oeuvre. Il arrive fréquemment que le couple produit-marché initialement visé s'avère inadapté, obligeant

<sup>1.</sup> Les observations de Twaalfhoven et Kugi (2003) sur 200 entreprises technologiques montrent à ce titre que le seuil de rentabilité est atteint en moyenne au bout de 60 mois, alors que les plans d'affaires (*business plan*) faisaient apparaître un délai moyen de 30 mois, soit un rapport de 1 à 2.

les entrepreneurs à le définir à nouveau. Garnsey (1996), en particulier, a montré que le processus de création et de développement de nouvelles entreprises technologiques innovantes est sujet à la circularité causale, à des boucles rétroactives au sein desquelles les éléments interagissent avec le système qui les produit. Mais c'est sans doute Marchesnay qui définit le plus complètement le processus entrepreneurial comme « un processus dynamique (temporel), interactif (avec des allers et retours), heuristique (axé sur la résolution du problème), finalisé (autour de la vision), ouvert (sur les partenaires et les marchés), créateur de valeur » (2002, p. 128).

### Les différentes formes de croissance

Nous avons vu que la création est un processus complexe et non linéaire. Nous avons également indiqué qu'elle dure plusieurs années. Qu'en est-il de la croissance ?

La croissance est le plus souvent approchée de manière unidimensionnelle en référence au chiffre d'affaires. D'autres approches plus récentes intègrent d'autres indicateurs tels que l'actif, l'emploi et les résultats (Biga Diambeido *et al.*, 2007). Plus généralement, la croissance peut être définie comme une phase du processus entrepreneurial qui succède à la phase de création. Or, comme nous l'avons souligné précédemment, le démarrage et la création pouvant durer plusieurs années, cette approche nous semble inadaptée. Nous considérerons la croissance comme le rythme de développement mesuré par des indicateurs quantitatifs depuis sa création juridique. Dans cette acception la croissance n'est donc pas la suite du démarrage, mais le recouvre et le prolonge.

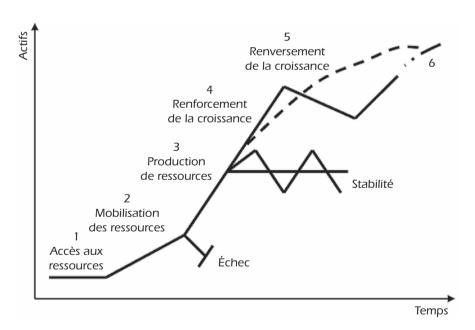
De nombreuses études montrent que la croissance forte ne concerne que très peu d'entreprises. Par exemple, celle réalisée par l'Agence pour la création d'entreprises (APCE) avec Ordiméga (2008) sur la génération d'entreprises créées en 1998 montre que 78 % d'entre elles restent dans leur tranche de chiffre d'affaires d'origine et n'ont donc pas de croissance. Seules 5 % sont considérées comme des « gazelles » ¹. Si l'on prend considère les cent premières entreprises en terme de croissance, on note qu'elles appartiennent à tous secteurs d'activités. L'idée que les entreprises technologiques

<sup>1.</sup> Les gazelles sont définies comme des entreprises parvenant à entretenir une croissance rapide (de l'ordre de 20 %) dans la durée. Selon Nicholls-Nixon (2005), elles doublent de taille tous les quatre ans.

© Dunod. La photocopie non autorisée est un délit

innovantes ont une croissance supérieure aux autres n'est donc pas confirmée par cette étude, ni par d'autres au niveau européen.

L'analyse de la croissance de la jeune entreprise a fait l'objet de travaux dans le monde académique depuis une quinzaine d'années. On retiendra en particulier l'approche de Garnsey (1998) qui caractérise les différentes phases de croissance. Cette approche montre que la jeune entreprise va d'abord se constituer en accédant aux ressources nécessaires à son projet (phase 1). Dans une deuxième phase, elle va mobiliser ces ressources (technologiques, financières et organisationnelles) pour le démarrage effectif de son activité. Dans une troisième phase, la jeune entreprise n'est plus consommatrice de ressources, mais en produit elle-même. Ceci permet la croissance, renforcée au cours de la quatrième phase. Dans cette trajectoire idéale, l'échec, la stabilité du chiffre d'affaires et même sa diminution sont possibles (phases suivantes), illustrant ainsi la variété des formes d'évolution d'une entreprise.



Source: Biga Diambeido, 2008.

Figure 1.1 – Un modèle par étape adapté de Garnsey

D'autres études quantitatives menées sur la croissance des jeunes entreprises (Mustar, 2002 ; Biga Diambeido, 2008) montrent également une variété de trajectoires, dont très peu sont linéaires. Mustar identifie par exemple trois groupes d'entreprises : le premier marqué par une croissance « relativement régulière », le second une « forte croissance sur trois années suivies par un déclin » et finalement un troisième par une « stabilité au cours de la période suivie par une croissance rapide vers la fin ». Il met en évidence que très peu d'entreprises connaissent une croissance continue au cours de la période considérée. Biga Diambeido *et al.* (2007) identifient sept trajectoires regroupées en deux familles qualifiées de stable et instable. L'ensemble de ces travaux rend compte de la complexité des formes de croissance.

En conclusion de cette première partie, il apparaît qu'il n'existe pas de modèle unique de la croissance d'une jeune entreprise innovante. La croissance apparaît comme un processus complexe et rare dont il convient à présent de mieux saisir les conditions en mettant en évidence ses facteurs favorables.

## RÉUSSIR LA CROISSANCE

De nombreux travaux se sont penchés sur la compréhension des conditions de croissance des firmes. La *Revue internationale PME* a par exemple consacré en 2001 un numéro spécial aux « PME à forte croissance » offrant, à travers des illustrations de différents pays, une analyse fine des facteurs explicatifs de la croissance. Certains travaux se sont plus spécifiquement centrés sur l'étude de la croissance des jeunes entreprises innovantes <sup>1</sup>. D'autres recherches, dédiées cette fois à de grands groupes industriels, ont cherché à mettre en évidence les caractéristiques des « champions de la croissance » (Achi *et al.*, 1996 ; Gertz, 1996). Nous nous appuyons sur ces différents travaux afin de mettre en évidence les facteurs explicatifs de la croissance des entreprises innovantes. L'étude de cette littérature nous permet de dégager trois conditions essentielles de réussite : la complémentarité entre les différentes innovations de la firme, leur aptitude à s'insérer dans des réseaux et leur style de leadership.

<sup>1.</sup> Voir notamment là encore un numéro spécial de la *Revue Internationale PME* de 2003 sur les « stratégies de croissance des jeunes entreprises de haute technologie ».