

VERS UNE MODELISATION DU DEVELOPPEMENT DES JEUNES ENTREPRISES : PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE

Auteur :

Olivier Witmeur

Solvay Business School – Université Libre de Bruxelles

50 avenue F. Roosevelt – CP141, 1050 Bruxelles, Belgique

Tel +32.2.650.41.61, Fax +32.2.650.40.50, Email : olivier.witmeur@ulb.ac.be

Abstract :

Depuis le début des années '90, la recherche sur la croissance des jeunes entreprises s'est considérablement développée. Malheureusement, de nombreux chercheurs regrettent le manque d'intégration, de conceptualisation et d'ancrage théorique des travaux existants. De même, les connaissances actuelles ne permettent pas d'expliquer l'hétérogénéité des trajectoires de croissance observées sur le terrain et donc d'expliquer comment et pourquoi les jeunes entreprises se développent, stagnent ou disparaissent.

Les résultats acquis et les théories actuellement proposées constituent une somme de connaissances qui peuvent être consolidées. Cet article, de nature conceptuelle et exploratoire, procède de la sorte et propose une vision intégrée et dynamique de l'évolution des stratégies des jeunes entreprises à caractère entrepreneurial. Il propose un cadre d'analyse général qui mobilise l'approche par les configurations et la théorie des processus pour fédérer les apports des principaux courants de recherche qui se sont intéressés à la croissance des jeunes entreprises.

Le cadre proposé suggère que les entrepreneurs développent des stratégies qui permettent de mettre en cohérence les éléments caractéristiques de la démarche entrepreneuriale alors que ceux-ci évoluent sous l'influence de multiples processus. Il en résulte une description du développement des jeunes entreprises par phases successives, sans que celles-ci et leurs séquences soient les mêmes pour toutes les entreprises.

A ce stade, la contribution est purement conceptuelle. Elle ouvre néanmoins déjà un espace pour un débat théorique, pour le développement de typologies, pour de futures recherches empiriques visant à valider le cadre d'analyse et/ou à identifier des taxonomies. Enfin, le cadre permet également d'envisager ultérieurement le développement d'outils d'aide à la décision destinés aux entrepreneurs.

Mots-clé :

Entrepreneuriat, configuration, stratégie, croissance, processus, cadre d'analyse, modélisation.

Remerciements :

Je tiens à remercier Jean-Claude Ettinger, Alain Fayolle et les évaluateurs anonymes du 5^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat pour leurs commentaires, conseils et encouragements sur base d'une version antérieure de cet article. Je tiens également à remercier la Fondation Bernheim pour son soutien financier et son attachement à la promotion de l'entrepreneuriat.

Toutes les erreurs et omissions dans le présent article relèvent bien entendu de la seule responsabilité de l'auteur.

1. INTRODUCTION

La recherche sur la croissance des jeunes entreprises à caractère entrepreneurial s'est fortement développée depuis le début des années '90. Le phénomène est particulièrement marqué en Europe et s'explique par le faible nombre de PME en forte croissance alors que l'on sait depuis longtemps que ce type d'entreprises contribue à la création d'un nombre important d'emplois. Il est donc logique que les publications se multiplient avec, pour chacune, des objectifs distincts ou des approches différentes, liés, par exemple, tantôt au profil du dirigeant, tantôt aux ressources mobilisées, tantôt à l'influence de l'environnement sur la stratégie suivie, tantôt au déroulement du processus, ...

Dans ce contexte, Davidsson, Delmar & Wiklund (2006) ont constaté que l'éparpillement, le faible niveau d'abstraction et l'absence d'analyse des mécanismes de causalité ont longtemps marqué la recherche sur la croissance. Dans le même ordre d'idées, Saemundsson (2003) regrette que les résultats des travaux restent disparates alors qu'Almus & Nerlinger (1999) puis Flamholtz (2003) estiment qu'il manque toujours un cadre intégré. La situation peut être vue comme dommageable mais elle constitue aussi une terre fertile pour de nouvelles recherches recombinaut les connaissances acquises (Davidsson, Achtenhagen & Naldi, 2005). En adoptant cette vision, nous prenons comme point de départ les résultats engrangés et les théories proposées en tenant compte des critiques et suggestions de recherches futures qui les accompagnent.

Sur le plan empirique, deux importantes publications soulignent parfaitement les limites de notre compréhension actuelle du phénomène de la croissance et les défis qui les accompagnent. D'une part, Delmar, Davidsson & Gartner (2003) ont mis en évidence sept modes de croissance très différents mais restent prudents quand il s'agit d'expliquer les causes de cette hétérogénéité. Ils concluent sur la nécessité de réaliser des études mobilisant plusieurs approches théoriques afin de comprendre les causes et conséquences de la croissance. D'autre part, Wiklund & Shepherd (2005) soulignent les limites des approches centrées sur l'impact d'une seule variable et démontrent qu'une approche par les configurations combinant trois niveaux fournit une meilleure explication de la croissance.

Parallèlement, sur un plan théorique, Van de Ven & Engleman (2004) mettent en évidence les faiblesses des études analysant l'impact de variables indépendantes sur des variables dépendantes pour expliquer l'évolution de la démarche entrepreneuriale à travers le temps. Ils

plaident pour le développement de recherches centrées sur les processus et les événements critiques afin d'expliquer le développement et le changement. Dans le même esprit, Davidsson & Wiklund (2001) regrettaient déjà la rareté des études longitudinales centrées sur les processus.

Enfin, sur le terrain, on ne peut que constater la faiblesse des outils actuellement disponibles pour guider les entrepreneurs lors de la définition d'une stratégie de croissance. Les modèles de type 'cycle de vie' dont les limites ont largement été démontrées (voir point 3.2.), restent encore bien souvent le principal cadre explicatif mobilisé (par exemple Flamholtz & Randle, 2000 ou Catlin & Matthews, 2001)

Cet article est conceptuel et exploratoire. Il tente de mettre de l'ordre face à des connaissances éparpillées en proposant une approche intégrée et dynamique du développement des jeunes entreprises à caractère entrepreneurial. Pour ce faire, il combine des propositions théoriques et/ou conceptuelles (souvent assez générales) avec des résultats empiriques issus de la recherche en entrepreneuriat.

Concrètement, l'objectif est de proposer un cadre d'analyse qui pourra ultérieurement servir de base à une modélisation expliquant l'évolution des stratégies adoptées par les jeunes entreprises au-delà de leur démarrage. En pratique, nous intégrons plusieurs conceptions existantes de la gestion de la croissance en mobilisant deux approches théoriques complémentaires : l'approche par les configurations en partant essentiellement des travaux de Miller & Friesen (1978, 1980 et 1984) ; Miller & Mintzberg (1983) puis Miller (1986, 1987 et 1999) et la théorie des processus en se basant sur les travaux de Van de Ven (1992), Van de Ven & Poole (1995) et Aldrich (1999).

Le cadre d'analyse est développé en deux temps en s'inspirant de la modélisation des systèmes complexes (Lemoigne, 1999). Cette démarche est comparable à celle utilisée par Bruyat (1993) et plus récemment préconisée par Fayolle (2003). Tous deux distinguent une dimension statique ou 'synchronique' et une dimension dynamique ou 'diachronique' dans la description du processus entrepreneurial.

La suite de l'article s'articule comme suit. La section 2 positionne brièvement notre démarche dans le champ de l'entrepreneuriat et par rapport aux travaux existants sur la croissance. La section 3 développe la vision synchronique du cadre en détaillant les éléments à y intégrer et la logique de leurs interactions à un moment donné. Pour ce faire, nous mobilisons l'approche par les configurations et précisons la façon dont celle-ci est utilisée

dans le présent article. La section 4 développe la vision diachronique et l'importance des processus qui entrent en œuvre au fil du temps pour expliquer des changements de configuration et leur modalité. La section 5 synthétise le cadre d'analyse sous forme d'une série de propositions alors que la section 6 en discute les apports et limitations. Une importante partie de cette section est consacrée à la polémique sur l'intérêt et les limites de la notion de configuration et aux réponses (partielles) qu'il est permis d'y apporter dans le contexte de notre proposition. Nous concluons en mettant en évidence les pistes de recherche pour le futur.

2. POSITIONNEMENT DE LA DEMARCHE

Avant de développer notre cadre d'analyse, il est nécessaire de brièvement positionner notre démarche dans la recherche en entrepreneuriat en général et sur la croissance en particulier. Il nous semble également important de préciser le lien que nous établissons entre stratégie, croissance et développement.

Concernant la recherche en entrepreneuriat, si on se réfère à la définition de l'entrepreneuriat donnée par Shane & Venkataraman (2000), nous nous situons clairement dans le « pourquoi, quand et comment différents modes d'action sont utilisés pour exploiter des opportunités entrepreneuriales » (p. 218, notre traduction). Dans cette lignée, nous suivons Davidsson (2005) qui distingue le processus de découverte de l'opportunité et celui de son exploitation. Nous nous inscrivons très clairement dans cette deuxième partie du processus entrepreneurial que Davidsson décrit orientée vers l'action avec une attention particulière aux décisions prises et comportements adoptés en vue d'exploiter une opportunité préalablement identifiée. En effet, fondamentalement, nous essayons de comprendre l'évolution des stratégies adoptées au fil du temps. La question du 'pourquoi' est donc centrale.

Par rapport à la recherche sur 'la croissance', il convient d'abord de rappeler la polysémie du mot qui renvoie tantôt à un processus, tantôt à son résultat. Nous nous positionnons bien entendu sur la première conception mais devons indiquer que de nombreux résultats mentionnés dans cet article s'intéressent à la seconde. Ensuite, Janssen (2002) reprend l'idée de distinguer les contributions en fonction du fait que la croissance y soit considérée comme une variable dépendante ou indépendante. En adoptant l'approche des configurations et celle des processus, notre cadre d'analyse dépasse cette distinction puisque, précisément, tant les configurations que les processus reposent sur une vision de type systémique où toutes les variables interagissent au fil du temps. Autrement dit, nous transformons les variables en

composants d'un système évolutif et il n'est donc plus question de réfléchir en termes de variables dépendantes ou indépendantes.

Enfin, si les travaux sur la croissance et le mode de développement des jeunes entreprises constituent le point de départ de notre recherche, nous avons choisi de nous intéresser plus spécifiquement à la définition et aux modifications successives de la stratégie des jeunes entreprises. Ce faisant nous présumons que chaque stratégie est associable à un mode de développement et donc, in fine, à un rythme de croissance. Il est utile de signaler que nous ne nous intéressons donc pas ici à la forme de concrétisation et à la mesure de cette dernière, par exemple nombre d'emploi ou progression du chiffre d'affaires. C'est pourquoi nous utilisons souvent 'croissance' et 'mode de développement' de façon équivalente.

3. VISION SYNCHRONIQUE

Dans cette section, nous commençons par démontrer qu'il est indispensable de combiner plusieurs variables pour analyser la croissance d'une jeune entreprise et décrire son état à un moment donné. En combinant plusieurs travaux, nous proposons une liste d'éléments et montrons que celle-ci est parfaitement en phase avec quelques conceptualisations spécifiques au champ de l'entrepreneuriat. Ensuite, nous expliquons comment ces variables interagissent et s'agencent à l'aide de la notion de 'cohérence' et clarifions sa relation avec celle de 'configuration'. Cette dernière notion est précieuse car elle permet de relier plus aisément de nombreuses variables car « les paramètres caractéristiques d'une organisation (sa stratégie, sa structure, ses systèmes de gestion, ses données de contexte) s'agencent en ensembles cohérents constituant des configurations ou des archétypes » (Desreumaux, 2005, p140). De même, dans un registre plus orienté vers la stratégie d'entreprise, l'approche par les configurations permet de combiner les leçons de différentes écoles. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998, p306) indiquent à ce propos que « l'école de la configuration [...] offre la possibilité de les réconcilier toutes ».

3.1. Les éléments de base du cadre d'analyse

Les revues de littérature sur la croissance de O'Farrell & Hitchens (1988) et Wiklund (1998), accompagnées de quelques mises à jour, montrent qu'une part importante de la recherche traitant de la gestion de la croissance et du développement des projets entrepreneuriaux peut

se résumer à quatre grands courants historiques qui se complètent et se répondent. Le tableau 1 en synthétise les principales contributions et limitations¹.

Tableau 1 – Quatre courants de recherche sur la gestion de la croissance

	Principales contributions	Principales limites
Approche par les traits	<ul style="list-style-type: none"> - Certains profils génériques sont plus orientés vers la croissance que d'autres - Importance des conséquences attendues de la croissance - Importance de l'expérience et de l'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> - Approche centrée sur la dimension individuelle - L'équipe entrepreneuriale peut évoluer au fil du temps
Ecologie des populations	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle essentiel de l'environnement ; concurrence, grandes tendances, maturité de l'industrie, ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Approche centrée sur une seule dimension environnementale
Gestion stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Importance de la stratégie et de la planification sur la performance - Identification de stratégies génériques en vue de développer un avantage compétitif - Notion d'orientation entrepreneuriale et de stratégie entrepreneuriale 	<ul style="list-style-type: none"> - Conception très hétérogène de la notion de stratégie - Faible valeur prédictive
Approche par les ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Clarification des 'inputs' nécessaires à la croissance : finance, équipe, infrastructure, organisation, ... - Les ressources comme source d'avantage compétitif - La notion de capacités dynamiques ou organisationnelles pour supporter la croissance - L'effet 'Penrose' : temps nécessaire pour intégrer des nouvelles ressources - Importance des stocks-tampon de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition très variable de la notion de ressources, compétences et capacités - Ne s'intéresse qu'à des dimensions internes

A côté de ces approches qui s'intéressent à une seule dimension de la problématique, plusieurs auteurs ont développé des visions systémiques des jeunes entreprises. Le tableau 2 synthétise cinq conceptions choisies pour leur diversité.

¹ Les références des différentes approches ne sont pas fournies ici. Le cas échéant, on peut se référer aux revues de littératures mentionnées.

Tableau 2 – Cinq conceptions de ‘systémique’ en entrepreneuriat

Auteur	Conceptions	Description du système	Explication des liens entre les éléments
Bruyat (1993)	Les projets entrepreneuriaux naissent dans la zone de cohérence de la ‘configuration stratégique instantanée perçue (CSIP)’	Les 3 éléments de la CSIP sont: (1) les aspirations de l’entrepreneur, (2) les compétences et ressources perçues (3) des possibilités de l’environnement perçues.	Notion de cohérence.
Klofsten (1998) et Davidsson & Klofsten (2003)	La réussite d’une entreprise repose sur le développement d’une ‘business platform’ qui repose sur huit fondations	Les 8 fondations sont : (1) l’idée ou le concept qui guide l’entreprise, (2) le produit, (3) le marché, (4) la structure organisationnelle, (5) l’équipe de base, (6) le niveau d’engagement, (7) les relations avec les clients, (8) les relations avec les fournisseurs de ressources.	Il est important de développer les fondations en parallèle et d’éviter des écarts trop importants.
Sammut (1998) sur base des travaux de Marchesnay	La démarche entrepreneuriale s’analyse à l’aide d’un ‘système de gestion’ qui « se décompose en éléments interreliés, s’analysant dans sa globalité et dans toute sa complexité » (p.44)	Les 5 éléments du système de gestion sont : (1) l’entrepreneur, (2) les activités, (3) l’environnement, (4) les ressources financières, (5) l’organisation.	Les relations entre les éléments s’analysent en termes de : (1) crédibilité (2) faisabilité (3) allocation de ressources (4) légitimité (5) mission (6) vision (7) culture (8) métier
Sahlman (1996)	Au fil du temps, le succès ou l’insuccès d’une entreprise s’explique par le ‘fit’ de quatre dimensions.	Les 4 dimensions sont : (1) l’équipe et ses ressources (2) l’opportunité (3) le ‘deal’ offert à d’éventuels fournisseurs de ressources, (4) le contexte.	Le concept de ‘fit’ s’analyse en termes de : (1) connaissance et appropriation de l’opportunité par l’équipe (2) compatibilité des modes et options de financements (3) schéma d’incitants favorable pour l’entrepreneur et l’investisseur (4) Conditions sociologiques et économiques favorables
Timmons (1999)	Le processus entrepreneurial est guidé par trois ‘forces motrices’.	Les 3 forces motrices sont : (1) l’opportunité (2) l’entrepreneur et son équipe (3°) les ressources	Le business plan (évolutif) permet d’assurer l’équilibre du modèle en analysant les complémentarités et les manquements. Il se concrétise par des efforts en matière de : (1) créativité (2) communication (3) leadership

L’analyse des tableaux 1 et 2 permet de dégager en deux temps les éléments nécessaires pour décrire une situation entrepreneuriale. Tout d’abord, il est facile d’en isoler cinq qui correspondent à un ‘plus petit commun multiple’ des éléments de la troisième colonne du tableau 2 : (1°) l’équipe, (2°) l’opportunité poursuivie (traduite en termes d’activités), (3°) les

ressources, (4°) la structure organisationnelle et (5°) l'environnement (ou contexte). Ensuite, il est symptomatique d'observer qu'aucun auteur du tableau 2 ne mentionne explicitement la stratégie dans leur description. Ils considèrent, plus ou moins implicitement, celle-ci comme le trait d'union ou le thème commun entre les éléments. Nous verrons plus loin que cette idée est parfaitement en ligne avec les conceptions de la théorie des configurations (Voir 3.3). Alternativement, la stratégie peut être vue comme un sixième élément de la configuration.

A ce niveau de notre développement, il convient de faire trois remarques. Premièrement, nous aboutissons à un modèle assez proche de celui proposé par Gartner (1985). Deuxièmement, toutes les conceptions du tableau 2 incluent un lien important entre l'entrepreneur et les autres éléments. Ceci est notamment conforme avec la définition de l'entrepreneuriat basée sur une dialogique entrepreneur-projet d'entreprise prônée par Bruyat (1993), Bruyat & Julien (2000) et Fayolle (2004). Il résulte également de cette dernière remarque que la perception de l'entrepreneur joue un rôle essentiel, une idée parfaitement mise en avant par Davidsson (1991). Troisièmement, les explications des liaisons entre les différents éléments repris dans la quatrième colonne du tableau 2 révèlent une liste d'activités ou préoccupations très proche de celle développée par Ireland, Hitt & Sirmon, (2003) qui décrivent la notion de stratégie entrepreneuriale en insistant sur l'attention du management orientée vers les opportunités (lien entre équipe et opportunité), sur l'existence d'une culture entrepreneuriale au sein de l'entreprise (lien entre équipe et organisation), sur la créativité et l'innovation (lien entre équipe et activités) et sur la gestion des ressources (lien entre équipe et ressources).

Ces trois remarques sont particulièrement intéressantes pour clarifier en quoi le cadre d'analyse est propre aux projets entrepreneuriaux. De même, les deux dernières contribuent plus spécifiquement à mieux cerner le domaine de validité du cadre d'analyse. Nous y reviendrons dans la discussion des limitations de notre démarche.

3.2. Cohérence entre les éléments : notions de contingence et de configuration

Les travaux proposés dans le tableau 2 partagent une autre caractéristique importante : ils utilisent la notion de 'cohérence' ou de 'fit' entre les éléments pour stabiliser le système et assurer la performance de l'entreprise. Cette idée est bien entendu loin d'être neuve. Elle s'inscrit dans la lignée plus large des travaux sur la contingence structurelle qui prévoit qu'une organisation, quelle qu'elle soit, s'adapte à son contexte. En entrepreneuriat, il convient ici de mentionner les travaux de Naman & Slevin (1993), Dess, Lumpkin & Covin

(1997), Baum, Locke & Smith (2001) ou Wiklund & Sheperd (2005) qui confirment empiriquement la nécessité d'étudier en même temps plusieurs variables pour expliquer la performance de jeunes entreprises.

La 'théorie des configurations' (qui ne constitue pas un ensemble de travaux homogène) apparaît dans le prolongement des travaux sur la contingence (Desreumaux, 2005). De façon générale, l'approche par les configurations analyse l'entreprise comme un ensemble d'éléments interliés, touchant à la fois à la stratégie, la structure et l'environnement et au sein desquels il n'y a pas de variables dépendantes ou indépendantes car les complémentarités entre les variables se renforcent mutuellement (Miller & Mintzberg, 1993). Le style de leadership peut également être pris en compte, surtout dans les petites entreprises (Miller, Kets de Vries & Toulouse, 1982).

Plutôt que de s'intéresser à toutes les combinaisons possibles entre les différents éléments et à la formulation d'une loi générale qui les relierait, l'approche par les configurations suggère de limiter l'analyse à un nombre limité de cas cohérents qu'elle nomme généralement 'archétype' ou 'idéal-type'. Ceux-ci sont d'ailleurs supposés être les seules formes cohérentes et performantes du système. On notera toutefois que, sous une acceptation moins extrême, les théoriciens des configurations introduisent l'idée que les idéaux-type ne représentent que des cas extrêmes et acceptent l'existence de configurations hybrides ou intermédiaires. Quel que soit le radicalisme de la conception théorique, un objectif et avantage important des configurations est de réduire significativement le spectre de l'analyse, notamment en dégagant des typologies et/ou taxonomies (Meyer, Tsui & Hinings, 1993). Un autre point important est que la cohérence des configurations permet de définir l'état d'un élément si on connaît celui des autres (Miller & Mintzberg, 1983). Ce dernier point permet de justifier la place de la stratégie dans le système discutée au point 3.2.

En entrepreneuriat, l'approche par les configurations a donné lieu à des typologies (par exemple : Bruyat, 1993) et à des taxonomies (par exemple : Bantel, 1998 ou Heirman & Clarysse, 2004). Celles-ci parviennent à isoler des configurations entrepreneuriales associables à différentes stratégies et modes de croissance.

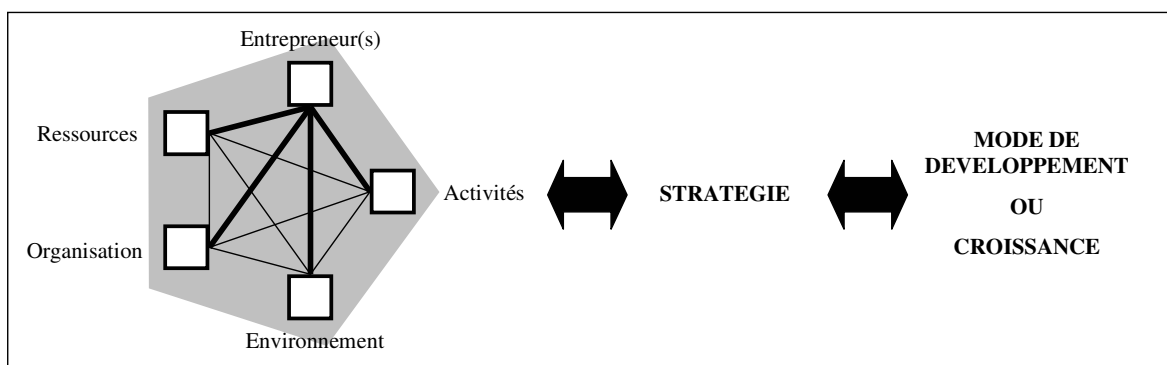
Pour notre cadre d'analyse, nous qualifions chaque ensemble cohérent des cinq variables identifiées au point 3.1 de configuration et l'associons à une stratégie et un mode de développement ou de croissance.

3.3. Conclusion sur la vision synchronique

L'approche par les configurations permet de poser les fondations de notre modèle et de faire reposer sur un nombre limité de concepts. Tout d'abord, il est possible de décrire une situation entrepreneuriale à l'aide d'une configuration intégrant cinq éléments internes et externes à la jeune entreprise : l'entrepreneur, les activités (saisie de l'opportunité), les ressources, l'organisation et l'environnement. Ensuite, la notion de cohérence entre les éléments explique les relations entre eux. A ce niveau, il est nécessaire de reconnaître l'importance de l'entrepreneur qui interagit avec toutes les dimensions de la configuration et est l'acteur qui sélectionne une stratégie. Celle-ci apparaît comme élément médiateur entre les autres éléments et peut être utilisée pour synthétiser la configuration. Enfin, on peut associer chaque configuration à un mode de développement, et donc un rythme de croissance, résultant de la stratégie.

La figure 1 fournit une représentation graphique du volet synchronique du cadre d'analyse. Le pentagone grisé représente la configuration et sa cohérence. Les carrés blancs représentent les cinq éléments. Ils sont tous reliés mais les liens entre l'entrepreneur et les autres éléments sont accentués car caractéristiques de la connotation entrepreneuriale de la configuration. La flèche noire indique que cette configuration est associable à une stratégie, à un mode de développement et un rythme de croissance.

Figure 1 – Volet synchronique du cadre d'analyse



4. VISION DIACHRONIQUE

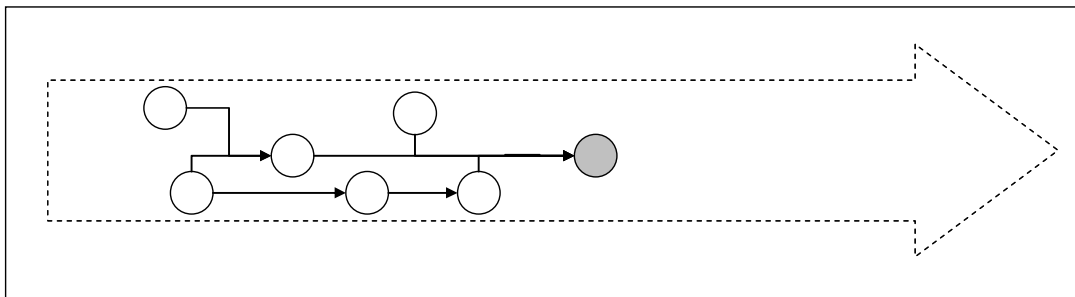
4.1. La théorie des processus

De nombreuses conceptions de la notion de processus coexistent. Dans le cadre de cet article nous adoptons celle proposée par Van de Ven (1992) qui définit un processus comme une séquence d'évènements ou d'activités qui décrit la façon dont les choses changent au fil du

temps. Nous nous intéressons donc à l'impact d'évènements s'inscrivant dans le cadre de processus identifiables. Plus précisément, nous cherchons à identifier l'origine d'évènements critiques ou de conjonctions d'évènements qui provoquent le développement ou le changement (Van de Ven & Poole, 1995). Par évènement critique, nous pensons à des retournements de conjonctures, à des points d'inflexion dans la courbe d'adoption d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technologie, à des modifications au sein d'une équipe entrepreneuriale, à l'obtention de nouvelles ressources, à l'atteinte d'une taille critique nécessitant un changement de structure organisationnelle, etc.

La figure 2 fournit une représentation graphique de la notion de processus. La flèche principale représente le processus dans sa globalité. Les cercles blancs sont des évènements dont la combinaison et/ou la séquence annoncent un évènement critique représenté par un cercle gris.

Figure 2 – Représentation d'un processus



Van de Ven & Poole (1995) proposent une typologie des théories de développement ou changement organisationnel basée sur quatre idéaux-type qui se distinguent entre autres par le fait que le processus implique une ou plusieurs entités et que le changement soit prédéfini ou ad-hoc. Les quatre idéaux-type sont (1°) les processus évolutionnistes, marqués par des phases successives de variation, sélection puis rétention par l'environnement d'organisations mieux adaptées que les autres, (2°) les processus de cycle de vie, marqués par une séquence immuable et irréversible de stades de développement, (3°) les processus dialectiques caractérisés par l'opposition de deux thèses conflictuelles qui aboutissent à une synthèse dont l'équilibre peut être ultérieurement remis en cause et (4°) les processus téléologiques, animés par une boucle itérative de définition d'objectifs, de mise en œuvre et d'évaluation. Aldrich (1999) propose une classification légèrement différente décomposant les modèles de type 'cycle de vie' en trois sous-catégories (modèles développementaux, modèles par étapes ou

phases et modèles de métamorphose) en fonction du niveau de linéarité et de prévisibilité du processus.

Tant Van de Ven & Poole (1995) qu'Aldrich (1999) s'accordent sur le fait que les processus, vus comme les moteurs du changement, doivent souvent être combinés pour expliquer un phénomène complexe tel que le développement d'une entreprise. Van de Ven & Engleman (2004) confirment cette conception dans le champ de l'entrepreneuriat.

4.2. Processus entrepreneurial et phases de développement

Les chercheurs en entrepreneuriat font régulièrement appel à la notion de processus mais ils s'intéressent plus souvent et plus intensément aux processus liés à la création de l'activité nouvelle qu'à son développement au-delà de cette étape. C'est par exemple le cas dans les travaux de Gartner & al (1988) ou Hernandez (1999).

Toutefois, Bruyat (1993) puis Fayolle (2004), Shane (2003), Davidsson (2005) ou Gartner & Brush (2006) proposent chacun des approches qui dépassent la seule phase de création alors qu'ils se fondent sur des paradigmes différents pour décrire l'entrepreneuriat (Verstraete & Fayolle, 2005).

A côté de ces approches plutôt conceptuelles, il convient d'ajouter les très nombreux chercheurs qui ont travaillé sur des modèles décrivant le cycle de vie ou les stades de développement des (jeunes) entreprises : Greiner (1972), Churchill & Lewis (1983), Adizes (1988), Drazin & Kazanjian, (1989) ou Dodge & Robbins, (1992), etc. Les critiques à l'encontre de ces modèles sont très nombreuses : pas de démonstration probante du passage séquentiel par toutes les phases, approche trop centrée sur des variables internes, analogie avec les êtres vivants discutable, questions méthodologiques liées à une forme d'auto-prédiction, etc. (Voir Janssen, 2002 et Moreau, 2003 pour une analyse plus exhaustive)

Nous souhaitons cependant mettre en lumière trois points importants face au flot des critiques qui ont mené, sans doute trop brutalement, à l'abandon des travaux liés à ce type de recherche (Davidsson, Achtenhagen & Naldi, 2005). Premièrement, à défaut d'une évolution prévisible de stade en stade, Miller & Friesen (1984) ont montré que les entreprises évoluaient plutôt de configuration en configuration suivant une dynamique ponctuée par des phases de stabilité et des périodes de 'révolution'. Ainsi, à défaut de valider les cycles de vie en tant que tels, les recherches menées à cette fin peuvent servir de base pour le développement d'une conception de l'évolution basée sur une succession d'états clairement distincts. Deuxièmement, si

l'approche est effectivement loin d'expliquer l'ensemble de l'évolution d'une jeune entreprise, Godener (2002) indique qu'elle permet quand même de prévoir une série d'étapes et de crises courantes qui aide à la compréhension simultanée de plusieurs enjeux importants. Troisièmement, une des principales faiblesses de ces modèles tient au fait qu'ils essayent de tout expliquer avec un seul processus de type 'cycle de vie' agissant essentiellement sur des variables internes. Dans la foulée de Davidsson, Achtenhagen & Naldi (2005), nous estimons que la combinaison de plusieurs processus et l'augmentation du nombre de variables prises en compte ouvre de nouvelles perspectives. Nous développons cette idée au point suivant.

4.3. Dynamique du cadre : une logique à plusieurs moteurs

En combinant les idéaux-type de processus présentés au point 4.1 et les principales conceptions théoriques associées à la croissance présentées au tableau 1 du point 3.1, nous pouvons passer du volet synchronique au volet diachronique de notre cadre d'analyse. En effet, les associations entre conceptions et idéaux-types sont souvent évidentes. Ainsi, l'écologie des populations fait référence à un processus évolutionniste, l'approche par les traits s'associe aisément à un processus dialectique et le management stratégique implique un processus téléologique (dans lequel la séquence d'acquisition et transformation de ressources est importante).

Par ailleurs, il est clair que chaque processus impacte plusieurs composants de la configuration entrepreneuriale telle que présentée dans la section 3. Par exemple, l'évolution des conditions du marché influence aussi bien la nature des activités que la disponibilité de ressources. De même, l'ancienneté, inexorablement liée au temps qui passe, affecte tant les attentes et capacités des individus que l'efficacité de l'organisation.

Ces quelques exemples suffisent à montrer que le développement d'une jeune entreprise ne peut se concevoir qu'en articulant plusieurs processus impactant plusieurs éléments. Sur base d'une étude de sept entreprises canadiennes, Julien, Saint-Jean & Audet (2006) sont arrivés à la même conclusion.

L'état actuel des connaissances en entrepreneuriat ne permet pas de dresser une liste des processus à prendre en compte. La tâche semble ardue et n'a sans doute pas de sens dans un modèle général tel que proposé dans cet article. En effet, Davidsson (2005) expose que la sélection des processus à prendre en considération ne peut se concevoir que suivant une approche contingente.

4.4. Explication du passage d'une configuration à une autre par des 'changements de second ordre'

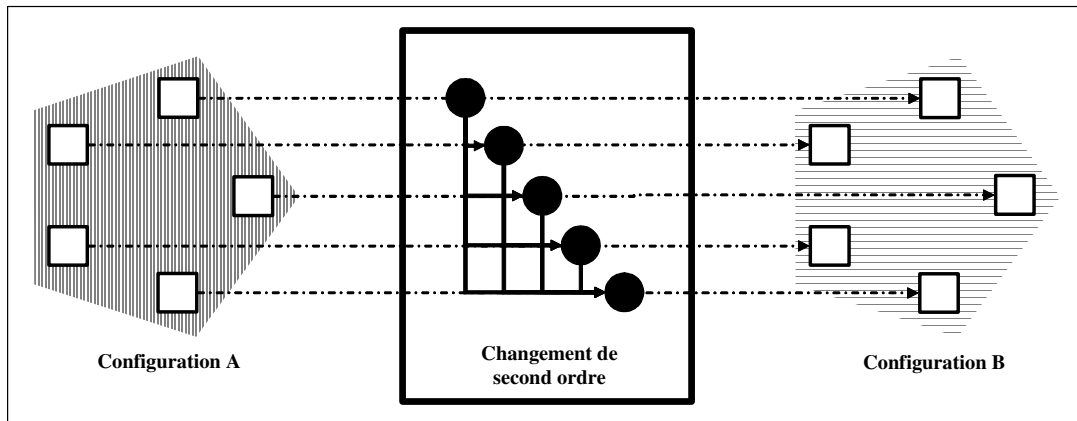
A ce stade de présentation du volet diachronique, il est nécessaire de revenir sur les implications dynamiques de la notion de cohérence liée aux configurations. En effet, la cohérence à atteindre entre tous les éléments implique qu'un changement significatif au niveau d'un d'entre eux génère rapidement une révision des autres et, finalement, l'adoption d'une nouvelle configuration. Un changement de configuration est donc par nature important et est qualifié de révolution (Miller & Friesen, 1980) voir de saut quantique (Miller, 1986). Cette terminologie est également régulièrement utilisée par les chercheurs qui s'intéressent au cycle de vie et à la transition d'une phase à l'autre (par ex. Greiner, 1972).

Sur le plan empirique, outre les travaux précités sur les configurations et les cycles de vie, les recherches récentes de Godener (2002), Vohora, Wright & Lockett (2004) et Garnsey, Stam & Hefferman (2006) confirment la discontinuité du développement des jeunes entreprises.

Nous aborderons dans la section 6 le débat contradictoire lié à la discontinuité du changement défendue par la théorie des configurations. Pour la formulation de notre cadre d'analyse, nous utilisons la notion de 'changement de second ordre' telle que proposée par Levy (1986). Celui-ci distingue le changement de premier ou de second ordre en fonction du caractère incrémental ou de rupture du changement. Dans le deuxième cas, Levy associe le changement à des modifications importantes de plusieurs éléments à plusieurs niveaux d'un système, au caractère irréversible du changement, à une modification significative de contexte, de comportements et des objectifs. Il parle également de sauts révolutionnaires.

La figure 3 fournit une représentation graphique du phénomène. D'une part, on y retrouve deux représentations simplifiées de configurations telles qu'introduites à la figure 1 (la différence entre les deux configurations est représentée par leur texture différente des pentagones). D'autre part, on y ajoute un évènement particulier : le changement d'un élément de la configuration représenté par un cercle noir. Celui-ci, en vertu du principe de cohérence représenté par un rectangle, entraîne des changements en cascade des autres éléments, soit un changement de second ordre.

Figure 3 – Changement de configuration



4.5. Conclusion sur la vision diachronique

L'approche par les configurations est idéalement complétée par la théorie des processus pour poser les deux dernières fondations de notre modèle. Tout d'abord, les jeunes entreprises évoluent de configuration en configuration suivant une succession de périodes de stabilité et de changements rapides et importants. Ces derniers sont qualifiés de changements de second ordre. Ensuite, plusieurs types de processus se combinent pour expliquer la survenue d'évènements critiques associables à l'évolution des différents éléments d'une configuration et donc au changement de configuration.

5. PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE

Nous sommes maintenant en mesure de formuler notre cadre d'analyse sous forme d'une série de propositions. Elles s'inscrivent naturellement dans la prolongation des conclusions des sections 3 et 4.

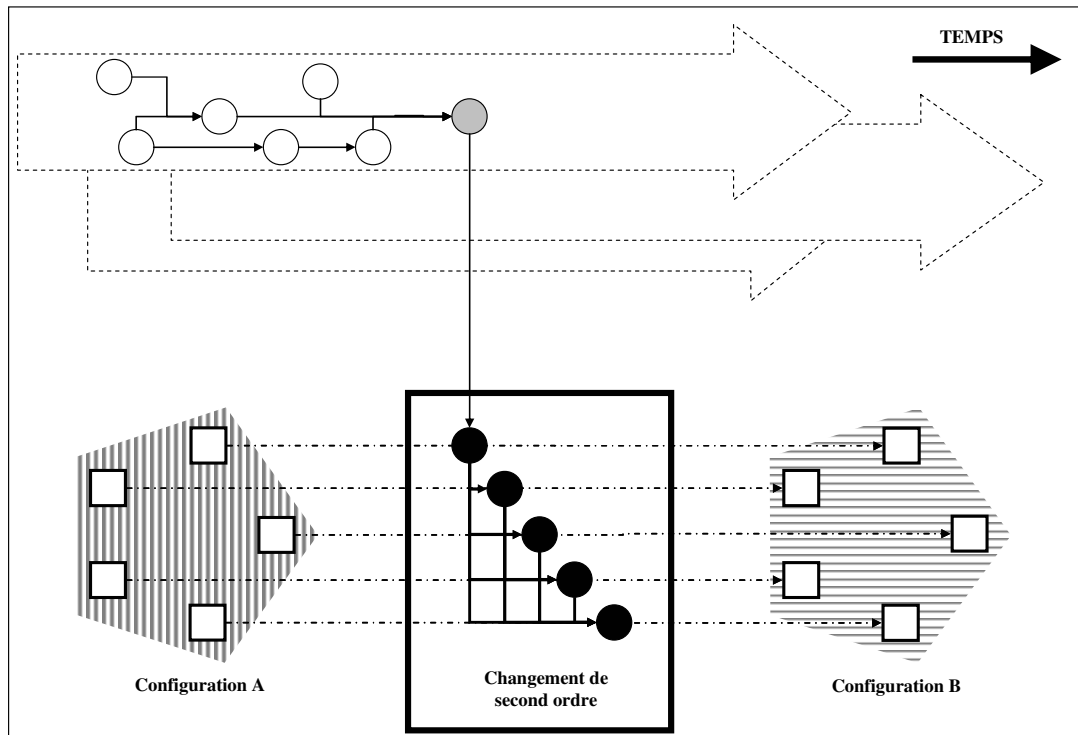
1. L'état d'une entreprise peut s'analyser à l'aide du concept de configuration qui est un système ou un ensemble d'éléments qui interagissent. Une configuration est caractérisée par la cohérence qui lie les différents éléments qui la composent.
2. Pour les projets entrepreneuriaux, les éléments à prendre en compte pour décrire complètement une configuration sont : l'équipe, les ressources (prises au sens large, mobilisées ou mobilisables à court terme), l'opportunité poursuivie (traduite par des activités), la structure organisationnelle, l'environnement (ou contexte) et la stratégie.
3. Un corolaire des deux propositions précédentes est qu'une configuration est associable à une stratégie et à un rythme de développement de l'entreprise. Un changement de configuration égale un changement de stratégie ou inversement.

4. Une des caractéristiques essentielles des projets entrepreneuriaux est l'existence d'une dialogique forte entre l'équipe dirigeante et les autres éléments de la configuration. Par conséquent, l'évaluation de la cohérence relève de la perception de l'entrepreneur et, le cas échéant, de son entourage. En d'autres termes, la sélection d'une configuration, et donc d'une stratégie, est le fruit d'une décision des entrepreneurs.
5. Une configuration tend à être stable à travers le temps. La stratégie qui y est associée inclut une capacité d'adaptation liée à l'anticipation de certains événements ou, en d'autres termes, une capacité à absorber des changements de premier ordre.
6. Une configuration est modifiée quand la cohérence entre ses éléments n'est plus observée.
7. En vertu du principe de cohérence, la modification d'un élément d'une configuration implique la modification d'autres éléments. Un changement de configuration représente donc un changement important et souvent rapide ou, en d'autres termes, un changement de second ordre.
8. Le processus de préparation, définition, mise en œuvre et évaluation d'une stratégie, cohérente avec les autres éléments du système, est de nature téléologique. Il se concrétise notamment par un objectif fixé a priori et un résultat évalué à posteriori.
9. Parallèlement au processus téléologique évoqué dans la proposition précédente, les différents éléments d'une configuration sont impactés par des événements critiques selon divers processus : processus dialectiques (essentiellement liés à l'évolution des perceptions et convictions des entrepreneurs), cycles de vie (essentiellement lié à l'âge, éventuellement à l'évolution de la taille de l'organisation ou à l'évolution de la maturité des marchés) et processus évolutionnistes (essentiellement adaptation à l'environnement).
10. Le rythme des différents processus et l'importance relative des variations qu'ils impulsent changent en fonction de nombreux facteurs : secteur d'activité, conjoncture, etc.

Par conséquent, les projets entrepreneuriaux se 'métamorphosent' au fil du temps en adoptant des configurations / des stratégies successives qui décrivent une trajectoire de croissance. Dans la mesure où les configurations de départ ne sont pas identiques et où l'importance relative des différents processus influençant la dynamique du système est contingente, les entreprises ne suivent pas des trajectoires identiques.

En combinant les figures 1, 2 et 3, on aboutit à la représentation graphique complète du cadre d'analyse. Le seul élément nouveau est le lien entre l'évènement critique (cercle gris) et le changement d'un élément de la configuration (cercle noir). L'évènement critique est donc le déclencheur du changement de configuration.

Figure 4 – Représentation du cadre d'analyse



6. DISCUSSION

6.1. Contributions

Le cadre proposé rencontre les préoccupations d'intégration, d'ancrage théorique et de dynamique évoquées dans l'introduction.

En effet, premièrement, le modèle est conciliable avec plusieurs conceptions de l'entrepreneuriat. Par exemple, il est compatible avec les quatre paradigmes de l'entrepreneuriat mis en évidence par Verstraete & Fayolle (2005). Autrement dit, le système est ouvert à de nombreuses théories et conceptions qui peuvent donc être réanalysées ou affinées de façon dynamique. Vu sous un autre angle, le cadre proposé répond à plusieurs des critiques adressées aux modèles de type 'cycle de vie' essentiellement celles sur l'uniformité du nombre de phases considérées, celles liées au peu de trajectoires sous-jacentes et celles du manque de prise en compte des facteurs extérieurs.

Deuxièmement, à travers le concept de cohérence, il propose une solution pour combiner les apports de plusieurs courants de recherche sur la croissance et concevoir des études intégrant plusieurs variables tant internes qu'externes.

Troisièmement, il s'inscrit clairement dans une vision longitudinale et souligne l'importance d'identifier les processus qui entrent en jeu sur une période de temps donnée. Ce point est important pour s'assurer que les données récoltées lors d'études longitudinales soient bel et bien comparables. Alternativement, le modèle peut aussi aider à clarifier les enjeux associés à un processus spécifique.

Quatrièmement, en intégrant simultanément plusieurs processus, il offre un socle d'explication cohérente à l'hétérogénéité des trajectoires de croissance observées.

Enfin, cinquièmement, le cadre pourra ultérieurement être décliné sous forme d'un outil aidant les entrepreneurs à analyser les options stratégiques de croissance. En effet, il aidera à identifier les éléments à prendre en compte, à comprendre l'indispensable cohérence à atteindre entre eux, les facteurs qui la menacent et les changements à envisager pour revenir à une situation équilibrée.

6.2. Limitations

Le modèle hérite naturellement des mêmes défauts que les théories sur lesquelles il se fonde. Ainsi, l'école de la configuration est contestée, parfois violemment, notamment par Donaldson (1996) qui est un fervent défenseur de la théorie de la contingence. Au-delà du débat épistémologique et méthodologique qui sort du cadre de cet article, les principales critiques à l'encontre des configurations tiennent, primo, à sa volonté d'isoler et analyser séparément un nombre limité de configurations par opposition à la formulation d'une loi générale et, secundo, à l'existence de discontinuités dans le passage d'une configuration à une autre. Ce dernier point renvoie aussi aux questions de l'existence ou non de configurations hybrides et à la délicate distinction entre changement de premier et second ordre ou, en d'autres termes, à la coexistence de la logique de changements progressifs ou incrémentaux avec des changements plus radicaux.

Au-delà de ces remarques générales, il nous semble important de mentionner ici les faiblesses suivantes.

Premièrement, la liste des éléments à prendre en compte dans la définition des configurations et la façon de les objectiver est ouverte. A ce stade, au mieux, on ne peut que se référer aux conceptualisations développées dans d'autres études.

Deuxièmement, dans le même ordre d'idée, il est difficile d'estimer combien de temps le référentiel entrepreneurial reste pertinent avant de devoir s'effacer devant un référentiel d'entreprises établies intégrant de nouveaux éléments et en supprimant d'autres. Il est bien entendu délicat de donner une indication définitive à ce propos. Il est par contre évident que le cadre proposé présuppose une forte relation entre l'entrepreneur et les autres éléments de la configuration. De même, la gestion de ressources limitées et leur engagement par étape constituent une autre caractéristique typique à la démarche entrepreneuriale et des contraintes fortes sur la cohérence des configurations telles que proposées dans cet article. Il importe donc que ces deux conditions, qui nous conduisent aux conceptions de l'entrepreneuriat défendues respectivement par exemple par Bruyat & Julien (2000) et Stevenson (1983), soient réunies pour que le cadre soit valable.

Troisièmement, l'identification des processus à prendre en compte et leur correspondance avec des typologies de processus pourraient être problématiques.

Quatrièmement, dans la prolongation de la critique précédente, la notion d'évènements critiques, surtout quand il s'agit de l'atteinte de seuils de rupture (par exemple l'atteinte d'une taille nécessitant une réorganisation), est délicate à objectiver et est fortement sujette à la perception des acteurs (Davidsson, 1991).

Cinquièmement, le modèle n'inclut pas de phénomène aléatoire dont l'existence est probable.

Face à ces limitations importantes, il convient également de rappeler le caractère exploratoire de cet article qui a vocation à être suivi par des recherches complémentaires que nous mentionnons dans la section suivante.

7. PISTES POUR LE FUTUR & CONCLUSION

Pour reprendre l'analogie de la découverte partielle de l'éléphant à travers les différentes parties de son corps qui était souvent utilisée pour caractériser les difficiles débuts de la recherche en entrepreneuriat, on peut considérer que la recherche sur la gestion du développement des jeunes entreprises au-delà de leur phase de création souffre actuellement des mêmes problèmes. Le cadre d'analyse présenté dans cet article est de nature purement conceptuelle et exploratoire mais il tente de découvrir l'éléphant dans sa (quasi) globalité. A ce stade, notre objectif est d'offrir une base d'échange avec d'autres chercheurs et une fondation pour d'autres travaux.

Pour ces derniers, trois grandes étapes nous semblent nécessaires. La première est l'opérationnalisation des construits utilisés dans le cadre. Il est évident que l'opérationnalisation de concepts tels que ceux de cohérence (tant a priori qu'a posteriori) ou d'évènements critiques méritent sans doute à eux seuls une recherche approfondie. La deuxième consiste à contextualiser le cadre d'analyse afin de bien circonscrire les éléments et processus à considérer. Il s'agit en quelque sorte de réduire le périmètre d'analyse pour permettre plus de profondeur théorique et aboutir à une modélisation plus concrète. La troisième est bien entendu sa validation empirique.

Si on suit les recommandations et terminologies de Ketchen, Thomas & Snow (1993), Meyer, Tsui & Hining (1993) ou Miller (1999), la deuxième approche permettra de développer des 'typologies' déduites de théories existantes. La troisième permettra de dégager des 'taxonomies' induites empiriquement.

Ces typologies et taxonomies pourront porter sur les configurations elles-mêmes, sur les transitions d'une configuration à une autre (en d'autres termes, les crises de croissance) et sur les trajectoires (ou scénarios) de développement. A terme, il sera intéressant de comparer puis d'affiner les typologies et taxonomies pour cerner de plus en plus près les situations réelles et les modèles théoriques qui permettent de les comprendre. Ces travaux permettront progressivement de répondre plus complètement à une question simple et générique actuellement toujours sans réponse : comment et pourquoi certaines entreprises grandissent-elles alors que d'autres stagnent voire disparaissent ?

8. REFERENCES

- Adizes I. (1988)
Corporate Lifecycles, Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Aldrich H. (1999)
Organizations evolving, Sage Publications, London, UK.
- Almus M. & Nerlinger E.A. (1999)
Growth of technology-based new firms: Which factors Matter ?, **Small Business Economics**, vol. 13, n° 2, p. 141-154.
- Bantel K.A. (1998)
Technology-based 'adolescent' firm configurations : strategy identification, context and performance, **Journal of Business Venturing**, vol. 13, p. 205-230.
- Baum J.R., Locke E.A. & Smith K.G. (2001)
A multidimensionnal model of venture growth, **Academy of Management Review**, nol. 44, n° 2, p. 292-303.
- Bruyat C. (1993)
Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, **Thèse**, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II, France.
- Bruyat C. & Julien P.-A. (2000)
Defining the field of research in entrepreneurship, **Journal of Business Venturing**, vol. 16, p. 165-180.
- Catlin K. & Matthews J. (2001)
Leading at the Speed of Growth, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Hungry Minds Inc., New York, USA.
- Churchill N.C. & Lewis V.L. (1983)
The five stages of small business growth, **Harvard Business Review**, May-June 1983
- Davidsson P. (1991)
Continued Entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth, **Journal of Business Venturing**, vol. 6, p. 405-429.
- Davidsson P. (2005)
The entrepreneurial process as a matching problem, **Academy of Management Conference**, Hawaii.
- Davidsson P., Achtenhagen L. & Naldi L. (2005)
Research on small firm growth: A review, **35th EISB conference**, Barcelona.
- Davidsson P., Delmar F. & Wiklund J. (2006)
Introduction, **Entrepreneurship and the growth of firms**, Edward Elgar, UK.
- Davidsson P. & Klofsten M. (2003)
The business platform: Developing an instrument to gauge and to assist the development of young firms, **Journal of Small Business Management**, vol. 41, n° 1, p. 1-26.
- Davidsson P. & Wiklund J. (2001)
Level of analysis in Entrepreneurship Research: Current research practice and suggestions for the future, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Summer 2001, p. 81-99.
- Delmar F., Davidsson P. & Gartner W.B. (2003)
Arriving at the high-growth firm, **Journal of Business Venturing**, vol. 18, p. 189-216.
- Desreumaux A. (2005)
Théorie des Organisations (2e édition), Editions EMS, Paris, France.

- Dess G.D., Lumpkin G.T. & Covin J.G. (1997)
 Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models, **Strategic Management Journal**, vol. 18, n° 9, p. 677-695.
- Dodge H.R. & Robbins J.E. (1992)
 An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival, **Journal of Small Business Management**, vol. 30, n° 1, p. 27-37.
- Donaldson L. (1996)
For positivist organization theory, Sage Publications, London, UK.
- Drazin R. & Kazanjian R.K. (1989)
 An empirical test of a stage of growth progression model, **Management Science**, vol. 35, n° 12, p. 1489-1503.
- Fayolle A. (2003)
 Quelques idées et suggestions pour étudier le processus entrepreneurial, **La Revue des sciences de Gestion**, n° 200, p. 15-31.
- Fayolle A. (2004)
Entrepreneuriat. Apprendre à Entreprendre, Dunod, Paris, France.
- Flamholtz E. G. (2003)
 Towards an integrative theory of organizational success and failure: Previous research and future issues, **International Journal of Entrepreneurship Education**, vol. 1, n° 3.
- Flamholtz E.G. & Randle Y. (2000)
Growing Pains, Jossey-Bass, San Fransisco, USA.
- Garnsey E., Stam E. & Hefferman P. (2006)
 New firm growth: Exploring processes and paths, **Industry & Innovation**, vol. 13, n° 1, p. 1-20.
- Gartner W.B. (1985)
 A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, **Academy of Management Review**, vol. 10, n° 4, p. 696-706
- Gartner W.B. & Brush C.G. (2006)
 Entrepreneurship as Organizing, **Entrepreneurship: The Engine of Growth**, vol. 3 (edited by Minniti M., Rice M.P., Zacharakis A., Spinelli S. & Habbershon T.G.), Praeger Publishers, Westport, USA.
- Gartner W.B., Carland J.W., Hoy F. & Carland J.A. (1988)
 'Who is an entrepreneur?' is the wrong question, **American Journal of Small Business**, vol. 12, n° 4, p. 11-33.
- Godener A. (2002)
 PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels ?, **Revue Internationale PME**, vol. 15, n° 1, p.39-63.
- Greiner L.E. (1972)
 Evolution and revolution as organizations grow, **Harvard Business Review**, July-August 1972.
- Heirman A. & Clarysse B. (2004)
 How and why do research-based start-ups differ at founding? A resource-based configurational perspective, **Journal of Technology Transfer**, iss. 29, pp 247-268.
- Hernandez E.M. (1999)
Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat, L'Harmatan, Paris.

- Ireland R.D., Hitt M.A. & Sirmon D.G. (2003)
A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions, **Journal of Management**, vol 29, n° 6, p. 963-989.
- Janssen F. (2002)
Les déterminants de la croissance des P.M.E. : analyse théorique et étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises belges, **Thèse**, Université Jean Moulin, Lyon 3, France.
- Julien P.-A., Saint-Jean E. & Audet, J. (2006)
Les facteurs de discontinuité des PME à forte croissance, **8^{ème} CIFEPME**, Fribourg, Suisse.
- Ketchen D.J. Jr, Thomas J.B. & Snow C.C. (1993)
Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches, **Academy of Management Journal**, vol. 36, n° 6, p. 1278-1313.
- Klofsten M. (1998)
The Business Platform, TII, Luxembourg, Luxembourg.
- Lemoigne J.-L. (1999, première édition en 1990)
La modélisation des systèmes complexes, Dunod, Paris, France.
- Levy A. (1986)
Second-order planned change: definition and conceptualization, **Organizational Dynamics**, Summer 1896, p. 5-20
- Meyer A.D., Tsui A.S. & Hinings C.R. (1993)
Configurational approaches to organizational analysis, **Academy of Management Journal**, vol. 36, n° 6, p. 1175-1195.
- Miller D. (1986)
Configuration of strategy & Structure : Towards a Synthesis, **Strategic Management Journal**, vol. 7, n° 3, p. 233-249.
- Miller D. (1987)
The genesis of configuration, **Academy of Management Review**, vol. 12, n° 4, p. 686-701.
- Miller D. (1999)
Notes of the study of configurations, **Management International Review**, vol. 39, n°2, p. 27-39.
- Miller D. & Friesen P.H. (1978)
Archetypes of strategy formulation, **Management Science**, vol. 24, n° 9, p. 921-931.
- Miller D. & Friesen P.H. (1980)
Momentum and revolution in organizational adaptation, **Academy of Management Journal**, vol. 23, n° 4, p. 591-614.
- Miller D. & Friesen P.H. (1984)
A longitudinal study of the corporate life cycle, **Management Science**, vol. 30, n° 10, p. 1161-1178.
- Miller D., Kets De Vries M.F.R. & Toulouse J.-M. (1982)
Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure and environment, **Academy of Management Journal**, vol.25, n°2, p. 237-253.
- Miller D. & Mintzberg H. (1983)
The Case for Configuration, **Beyond Method**, edited by G. Morgan, Sage Publications, Beverly Hills, USA, p. 57-73.
- Mintzberg H., Alhstrand B. & Lampel J. (1998)
Strategy Safari, Pearson Education, London, U.K..

- Moreau F. (2003)
 Proposition d'une typologie des modes de développement des jeunes entreprises technologiques innovantes à fort potentiel de croissance, **Thèse**, Université Paris X - Nanterre, Paris, France.
- Naman J.L. & Slevin P.S. (1993)
 Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests, **Strategic Management Journal**, vol. 14, p.137-153.
- O'Farrell P.N. & Hitchens D.M.W.N. (1988)
 Alternative theories of small-firm growth: a critical review, **Environment and Planning A**, vol. 20, p. 1365-1383.
- Saemundsson R.J. (2003)
 Entrepreneurship, technology and the growth process: A study of young medium-sized technology-based firms, **Thesis**, Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden.
- Sammut, S. (1998)
Jeune entreprise, la phase cruciale du démarrage, L'Harmattan, Paris, France.
- Sahlman W.A. (1996)
 Some thoughts on Business Plans, **The Entrepreneurial Venture**, Harvard Business School Press, Boston, USA.
- Shane S. (2003)
A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus, Edward Elgar, USA.
- Shane S. & Venkataraman S. (2000)
 The promise of entrepreneurship as a field of research, **Academy of Management Review**, vol. 25, n°1, p. 217-226.
- Stevenson H. (1983)
 A perspective on entrepreneurship, **Harvard Business School Working Paper**, n° 9-384-131.
- Timmons J.A. (1999)
New Venture Creation, 5th Edition, Irwin Mc Graw-Hill, Boston, USA.
- Van de Ven A.H. (1992)
 Suggestions for studying strategy process: A research note, **Strategic Management Journal**, vol. 13, p. 169-188.
- Van de Ven A.H. & Engleman R.M. (2004)
 Event- and outcome-driven explanations of entrepreneurship, **Journal of Business Venturing**, vol.19, p. 343-358.
- Van de Ven A.H. & Poole M.S. (1995)
 Explaining Development and change in Organizations, **Academy of Management Review**, vol. 20, n°3, p. 510-540.
- Verstraete T. & Fayolle A. (2005)
 Paradigmes et entrepreneuriat, **Revue de l'Entrepreneuriat**, vol. 4, n°1, p. 33-52.
- Vohora A., Wright M. & Lockett A. (2004)
 Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies, **Research Policy**, vol. 33, p. 147-175.
- Wiklund J. (1998)
 Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond, **Thesis**, Jonkoping International Business school, Suède.
- Wiklund J. & Shepherd D. (2005)
 Entrepreneurial orientation and small business performance : a configurational approach, **Journal of Business Venturing**, vol. 20, p. 71-91.

* *
*