HAL
open science

Régimes d'activité dans la création d'entreprises

Jean-Francois Barthe, Nathalie Chauvac, Michel Grossetti

To cite this version:

Jean-Francois Barthe, Nathalie Chauvac, Michel Grossetti. Régimes d'activité dans la création d'entreprises. Bulletin de Méthodologie Sociologique / Bulletin of Sociological Methodology, 2015, 125 (1), pp.8-24. 10.1177/0759106314543753 . halshs-01408352

HAL Id: halshs-01408352

https://shs.hal.science/halshs-01408352v1

Submitted on 4 Dec 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Régimes d'activité dans la création d'entreprises[1]

par

Jean-François Barthe, Nathalie Chauvac, Michel Grossetti

(LISST, Toulouse)

Jean-François Barthe, Nathalie Chauvac, Michel Grossetti, 2015, « Régimes d'activité dans la création d'entreprises », *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, Vol. 125, pp.8-24.

Résumé
Cette enquête présente une analyse des régimes d'activité des entreprises en création, étudiées au moyen d'entretiens multiples et de synthèses narratives. L'analyse qualitative des histoires constituées montre que l'on peut distinguer des équilibres entre les activités et les projets qui diffèrent selon que les entreprises sont en phase de projet, d'exploration, de stabilisation sur un marché, de crise, ou de survie. Un codage des séquences sur la base de périodes d'un an permet de systématiser l'analyse et de construire une typologie des parcours.

Mots clefs
Méthodes mixtes ; Innovations ; Entrepreneuriat ; Sociologie économique ; Processus sociaux

Introduction

La création d'entreprises est un thème qui donne lieu à quantité de recherches, pour la plupart en sciences de gestion, qui y consacrent des revues entières (le *Journal of Business Venturing* ou le *Journal of Small Business Economics* par exemple). La plupart de ces recherches privilégient une méthodologie quantitative à base de questionnaires, mais certaines s'appuient sur des approches qualitatives (Gartner et Birley, 2002). Si ces recherches ont fait avancer la compréhension des activités entrepreneuriales, elles ne sont pas toujours satisfaisantes pour un sociologue parce qu'elles sont construites sur la base des questions propres à la gestion et notamment celle de la performance.

C'est pourquoi, nous avons débuté en 2005 une étude dont l'objectif était de renouveler la compréhension des processus de création d'entreprises en mobilisant les concepts d'encastrement et de découplage (White, 2002 XX référence ajoutée) et en utilisant une méthode mixte que nous avons baptisée « narrations quantifiées » (Grossetti, 2011).

[1] *Ce travail réalisé dans le cadre du LABEX portant la référence ANR-11-LABX-0066 a bénéficié d'une aide de l'Etat gérée par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du programme Investissements d'avenir portant la référence n° ANR-11-IDEX-0002-02*

Cette méthode consiste à rédiger des narrations (des récits sur un processus social) à partir d'entretiens et de sources multiples, à formaliser certaines informations, et à effectuer des analyses statistiques ou des études de réseaux (Grossetti et al., 2010). Elle permet de réaliser des analyses à des niveaux différents à partir du même matériel narratif. Par exemple, pour une même histoire de création d'entreprise, on peut s'intéresser aux personnes, à leurs relations, aux organisations impliquées, aux relations entre ces organisations, à des ressources auxquelles les personnes ou les organisations accèdent, etc. On peut également extraire du récit d'ensemble des sous-récits permettant de systématiser l'analyse d'un type de sous-processus, que nous nommons des séquences. Cette méthode offre donc la possibilité de quantifier certains aspects des processus étudiés, tout en permettant des allers-et-retours entre le matériau narratif et les codages ou les autres types de formalisation (graphiques par exemple). Elle permet d'aller un cran plus loin que le repérage de régularités dans l'analyse qualitative, et de réaliser des analyses statistiques le plus possible « ancrées » dans le matériau narratif.

Processus de création d'entreprises ayant des activités d'innovation

Dans l'étude qui fait l'objet de cet article, nous suivons des processus de création d'entreprises ayant des activités d'innovation, c'est-à-dire 1) que leurs fondateurs déclarent qu'ils s'appuient sur des nouveautés techniques concernant les produits ou services, ou sur les procédés, et que 2) des organismes de soutien à l'innovation (ANVAR/OSEO, pépinières, incubateurs, services d'aide à la création d'entreprises, etc.) ont considéré que cette revendication était justifiée. Dans des phases antérieures de la recherche, nous nous sommes intéressés à la mobilisation de relations interpersonnelles et de dispositifs de coordination dans l'accès aux ressources, et donc aux phénomènes d'encastrement et de découplage (Grossetti et Barthe, 2008). Nous avons montré que les processus de création d'entreprises sont fortement encastrés dans les réseaux personnels des fondateurs dans les phases initiales, mais que par la suite, les entreprises se découplent partiellement de ces réseaux. Nous avons également mis en évidence le fait que, dans la majorité des cas, il y a plusieurs fondateurs, et que ceux-ci se lancent dans la création d'entreprise parce qu'ils sont dans des situations d'incertitude professionnelle (emploi menacé ou insatisfaisant, chômage, etc.).

Nous nous intéressons dans cet article à un aspect du processus de création d'entreprise que nous n'avons pas abordé dans les précédentes publications rendant compte de cette recherche. En effet, alors que nous nous étions intéressés dans ces textes aux effets d'encastrement dans l'accès aux ressources, nous cherchons à présent à caractériser les formes d'activité qui prévalent dans les périodes successives de la vie des entreprises étudiées. Par ailleurs, nous nous appuyons dans cet article sur un corpus accru par l'ajout de nouveaux cas et par 22 nouveaux entretiens réalisés à partir de 2009 avec les responsables des entreprises déjà rencontrés dans les premières années de l'enquête.

Nous constatons que les projets des entreprises ont évolué au fil du temps. La plupart d'entre elles se sont adaptées à des conditions qui évoluaient, le plus souvent indépendamment de leur volonté (le marché pour lequel on a développé un prototype ne s'avère pas être intéressant, des concurrents qui n'avaient pas été identifiés apparaissent et rendent difficiles

les perspectives de développement, le temps de développement d'un produit ou d'un prototype s'avère nettement supérieur à celui qui était escompté, etc.). Bref, les entreprises évoluent dans un monde incertain et adaptent leur projet en fonction du contexte. Ce qui nous intéresse ici est de comprendre comment les entreprises, partant de l'état dans lequel nous les avions laissées en 2005, ont reconfiguré leurs projets et par conséquent l'accès à des ressources, par hypothèse différentes, dans une période qui commençait à devenir difficile. Nous entendons ici par ressource tout ce que les fondateurs de l'entreprise peuvent mobiliser, subir, ce à quoi ils peuvent s'intéresser, ce qui rend possible leurs interactions. L'analyse qualitative approfondie des histoires que nous avons reconstituées nous a permis de comprendre qu'il existe des phases distinctes, qui s'organisent en fonction de la façon dont se configurent, pour une durée donnée, les rapports entre les projets et l'activité ordinaire, entre le futur et le présent. Lorsque les membres de l'entreprise organisent toutes leurs activités autour d'un projet unique (par exemple développer un logiciel pour le proposer sur un certain marché), leurs activités et leurs rapports ne s'organisent pas de la même façon que lorsque celle-ci est confrontée à une crise, due à des difficultés externes (problèmes financiers ou juridiques par exemple) ou à des conflits internes. La situation est encore différente lorsqu'il existe un ensemble stable de clients et une certaine routinisation de l'activité. Ces phases s'enchaînent de façon séquentielle pour constituer des types de parcours. Cette question des séquences et des parcours a également été traitée par les sciences de gestion (Carter et al., 1996), mais, là encore, dans une perspective centrée sur la performance. En tant que sociologues, notre objectif est un peu différent, plus fondamental si l'on veut : il s'agit pour nous de comprendre et analyser les logiques d'action et les processus d'émergence des organisations.

L'étude dont nous utilisons les données ici est toujours en cours, mais elle comprend déjà suffisamment de cas pour conduire des analyses comme celle que nous présentons. En 2009, notre fichier comprenait 93 cas d'histoires d'entreprises. Le nombre de personnes interrogées par entreprise varie de 1 (entretien complété par des sources écrites) à 4 (plusieurs des fondateurs — il y en a deux en moyenne — et des personnes des services d'aide à la création d'entreprises). Sur la base des informations collectées (entretiens, sources écrites), nous avons rédigé des récits, qui ont été transmis aux enquêtés pour leur permettre d'y apporter des corrections factuelles[2], puis repris et stabilisés.

Pour comprendre comment ces entreprises s'étaient adaptées, nous nous sommes concentrés sur celles dont la longévité était de cinq ou six années. Nous avons décidé d'exclure les autres, la plupart du temps parce qu'elles étaient en situation de démarrage et n'avaient qu'une ou deux années de vie au moment de l'enquête de 2009 (à chaque vague de retour nous réalisions également de nouvelles histoires de cas). 66 entreprises avaient une longévité de cinq ans au moins et 53 d'entre elles de six ans au moins. Cet écart nous a amenés à nous concentrer prioritairement sur celles qui avaient eu une existence de cinq ans au moins. Parmi les 27 entreprises qui ne sont pas considérées dans cette étude, 19 sont de création trop récente pour avoir connu une cinquième année, mais sont actives au moment où nous les avons rencontrées, deux ont cessé leur activité, et six n'ont pas été renseignées avec certitude et ont donc été éliminées de notre liste. Parmi les 66 entreprises étudiées, 39 sont

[2] Dans certains cas (rares), le récit envoyé à la personne interrogée était amputé de certaines parties issues des entretiens avec d'autres personnes, lorsque celles-ci nous avaient confié des informations inconnues de l'enquêté auquel nous renvoyions le récit.

dans l'ingénierie (informatique, électronique, mécanique, matériaux), 21 dans le domaine du vivant (chimie, pharmacie, biotechnologies) et 6 dans le tertiaire. 42 sont dans la région Midi-Pyrénées (dont 36 à Toulouse), 24 dans d'autres régions (dont 12 à Bordeaux et 4 à Marseille). La plus ancienne a été créée en 1987 et la plus récente en 2007, mais 55 ont été fondées dans les années 2000. Au bout de 3 ans, 28 entreprises avaient moins de 5 salariés, 18 en avaient entre 5 et 9, 10 en comptaient entre 10 et 20 et 5 plus de 20 (pour 5 d'entre elles nous n'avons pas l'information sur leur effectif à ce stade). Dans ce qui suit, nous présentons d'abord la typologie issue de l'analyse qualitative. Dans le souci de retracer la démarche, nous suivrons les étapes de construction progressive des différents régimes que nous avons identifiés. Puis, nous présenterons la façon dont nous avons transformé les catégories construites en un codage systématique de séquences pour une analyse quantitative. Ensuite, nous présentons quelques-uns des résultats obtenus et nous analysons les parcours résultant de l'enchaînement des séquences. Nous reviendrons en conclusion sur les problèmes rencontrés dans un travail qui reste, à ce stade, expérimental. Il s'agit en effet d'aller ensuite vers une formalisation plus poussée des processus de création d'entreprises.

Régimes d'activité

Comment caractériser théoriquement et empiriquement les équilibres temporaires dans les rapports entre les activités et les projets, que nous avons évoqués plus haut ? Nous nous sommes inspirés de façon générale de la tradition interactionniste, et plus particulièrement, en partie, et très librement, des travaux de Laurent Thévenot sur les régimes d'engagement (Thévenot, 2006). Nous appelons « régimes d'activité » les équilibres qui s'établissent d'une part au sein de l'entreprise, et d'autre part entre l'entreprise et son environnement, équilibres qui forment le cadre des activités de ses membres. Ici, le terme d'équilibre n'a en soi aucune dimension normative, il désigne simplement une certaine stabilité des agencements de personnes, d'organisations et de ressources. Telle que nous la définissons, la notion de régime d'activité est apparentée à celle de « style » développée par Harrison White (2011). La notion de White nous semble cependant définie de façon trop large pour notre propos. Nos régimes peuvent être vus comme une sous-catégorie de celle de style chez White.

Pour ce qui concerne les équilibres internes de l'entreprise, nous avons surtout pris en compte les conflits qui apparaissent dans les témoignages. Les équilibres relatifs aux rapports avec l'environnement portent : 1) sur les marchés (les débouchés) selon qu'ils apparaissent significatifs, négligeables ou inexistants, homogènes ou hétérogènes sur le plan des types de produits ou services qu'ils peuvent absorber ; 2) sur les financements capitalistiques, pérennes ou plus précaires ; 3) sur la nature des projets, plus ou moins stabilisés ou tâtonnants, uniques ou pluriels. Le tableau 1 récapitule les régimes issus de l'analyse qualitative et les critères qui nous permettent de les repérer.

Tableau 1. Les régimes et les critères de catégorisation

Régime	**Critères**

Marché	Plus de 50% de l'activité est financée par la vente de produits ou services, pour un type de produit ou de service déterminé.
Projet	Moins de 50% de l'activité est financée par la vente de produits ou services. Présence d'un projet unique ou dominant de développement de produits ou de services pour un type de clients déterminé, sans être en régime de marché
Crise	Difficultés financières, pertes diverses ou conflits internes

Il faut à présent expliquer comment nous avons construit ces régimes, que nous présenterons les uns après les autres au fil ce cette explication.

L'analyse qualitative a fait apparaître une première typologie élémentaire. Une partie des entreprises que nous avions rencontrées avaient besoin de temps pour développer leurs produits. Elles étaient en situation de recherche et développement au moment de la première rencontre de 2005 et elles y étaient toujours en 2009. C'était, par exemple, le cas de plusieurs sociétés du domaine pharmaceutique qui développent des molécules sur une période rarement inférieure à 10 ans. Une autre partie des entreprises rencontrées avait développé une activité commerciale et en vivait. Pour le dire autrement, en quatre ans, certaines entreprises avaient déjà construit un marché, alors que d'autres étaient encore en train d'en explorer la possibilité, ou n'avaient même pas commencé à le faire.

Nous avons alors commencé à sérier nos entreprises en fonction des situations pouvant caractériser leur évolution par rapport à une éventuelle situation d'atteinte du marché. Cela suppose une hypothèse implicite, selon laquelle la dynamique de création d'entreprises va dans le sens de leur valorisation au travers des services qu'elles proposent ou des produits qu'elles mettent à disposition de clients afin de devenir autonomes. En d'autres termes, on suppose qu'une entreprise n'est, a priori, pas une entité destinée à demeurer éternellement en gestation. Cette approche nous a conduits à identifier cinq régimes : marché, exploratoire, projet, crise et survie. Ces régimes sont codés par année en revenant aux données qualitatives collectées auprès des fondateurs, et nous avons ensuite étudié les successions de ces régimes.

Régime de marché

Nous avons considéré qu'une entreprise avait construit son marché quand elle développait une activité commerciale dans le domaine où elle s'était spécialisée (qu'il s'agisse d'une activité principale ou d'une activité de soutien à l'activité principale), quand elle était susceptible de vivre des produits ou des services vendus sans que cela signifie nécessairement un autofinancement complet. Concrètement, cela signifie qu'une part majoritaire du financement de son activité dépend de ses ventes, ce qui n'empêche pas qu'elle développe, malgré tout, des activités de R&D en interne ou qu'elle bénéficie de subventionnements divers pour continuer

de fonctionner. Parmi nos 66 entreprises, 10 ont été en permanence en régime de marché dès la première année.

Il arrive que les entreprises qui sont en régime de marché dès la première année soient la reprise par leurs fondateurs d'activités qu'ils avaient auparavant au sein de sociétés dont ils étaient salariés. C'est par exemple le cas de CADRATURE[3], qui est une société issue d'un essaimage. La maison-mère souhaitait s'orienter vers un nouveau marché porteur tout en se débarrassant de son produit phare, développé en interne et qui avait une base de clients déjà installée. Elle tente de vendre l'activité une première fois à un client qui pouvait être un repreneur potentiel, mais l'affaire ne se fera pas. La solution qui a paru la plus pérenne, celle qui garantissait le plus le maintien du service aux anciens clients comme à notre interlocuteur (qui a par la suite fondé la nouvelle société), était de récupérer le produit, mais aussi les ingénieurs qui l'avaient développé et de les intégrer à une nouvelle société.

C'est ainsi que, pour certaines entreprises précocement en régime de marché, la pérennisation de biens ou de services ayant des débouchés assurés est au centre de la création de la nouvelle société. Il arrive même que ce soit les clients qui demandent à ce que l'activité soit reprise par des employés, par exemple afin de pérenniser un investissement lourd consenti auprès de la société d'origine. Ce qui caractérise fondamentalement les situations de reprise d'activités existantes, c'est qu'il y a dès le départ, ou très rapidement après le démarrage de la société, une clientèle acquise qui, par définition, n'est pas à conquérir. Les entreprises qui sont dans le régime de marché se caractérisent par le fait qu'elles ont un chiffre d'affaires qui est le produit d'une activité de vente, parfois (si elles ont atteint une certaine taille, ce qui n'est pas toujours le cas[4]) soutenue par des commerciaux ou des technico-commerciaux véritables, là où, dans les autres cas, ce type de fonction est en général assuré par les fondateurs eux-mêmes ou n'est pas assuré du tout. De la même manière, on trouve un peu plus fréquemment (là encore au-delà d'une certaine taille) dans les entreprises évoluant en régime de marché des postes de type administratif, de secrétariat, d'accueil ou d'assistance de direction. Concrètement, même si les activités de type ingénierie ou de recherche de haut niveau sont toujours très présentes dans ce type de régime, elles n'occuperont pas la même place que dans une société dont nous considérerons qu'elle est en régime de projet. A un autre niveau, le fait de disposer d'un marché déjà construit dès le démarrage crée aussi une irréversibilité, au sens où il s'agit d'une ressource qui est aussi une contrainte, une irréversibilité relative qui polarise l'activité.

Régime de projet

Le régime de projet est caractérisé par une activité intense de recherche et développement sur des produits ou services qui, dans cette phase, ne sont pas considérés assez matures pour être mis à disposition des clients. Le principal objectif de ces entreprises est de développer un produit ou au moins un prototype présentable. S'il s'agit d'une nouvelle molécule

[3] Les noms des entreprises ont été modifiés.

[4] A bout de trois années d'existence, les sociétés en régime de marché ont en moyenne des effectifs plus élevés que les autres (13 salariés ou autres membres contre 10 pour l'ensemble des entreprises), mais plus d'un tiers ont moins de 5 membres.

médicamenteuse, par exemple, il s'agit de la qualifier sur le marché pharmaceutique; dans les autres cas, de développer soit des services d'un type nouveau, soit des prototypes suffisamment aboutis pour aborder un marché qui est, pour les entreprises en régime de projet, seulement pressenti. Dans l'absolu, une entreprise en régime de projet peut parfaitement ne pas aboutir dans cette démarche de recherche, ce qui pose naturellement la question de la crédibilité des projets en question. Le régime de projet est dominé par une logique de la preuve et de la conviction. Il faut par exemple convaincre les investisseurs, les clients potentiels, les partenaires divers, et les propres membres de l'entreprise, de la pertinence du projet. Ces entreprises ne vendent rien, ou parfois des services annexes, et leur démarrage s'appuie en grande partie sur des subventions, d'autres formes de soutiens à l'innovation, des levées de capitaux, et le fait que le revenu de certains fondateurs soit encore assuré par leur institution de rattachement, soit dans le cadre de la loi sur l'innovation, soit par le maintien en parallèle de leur activité antérieure.

Dans le cas de CERTITUDE, le fondateur a fait fortune aux États-Unis grâce à une molécule qu'il a découverte et qui a fait son succès. De retour en France, il tente de réitérer son aventure américaine en continuant de développer de nouvelles molécules dont il espère qu'elles auront le même succès commercial. La durée de la recherche proprement dite et des tests cliniques qui doivent précéder la mise sur le marché des produits en cours de développement (une dizaine d'années au moins) entraîne de lourds investissements. Pour crédibiliser son projet, le fondateur fait appel à d'anciens collègues, tous connus internationalement dans le domaine du développement de molécules pharmaceutiques. Tant que les résultats des divers tests cliniques ne sont pas positifs, l'entreprise n'a rien d'autre à vendre que sa crédibilité dans le domaine concerné. Elle accumule donc des pertes considérables pendant un bon moment, mais ces pertes sont bien entendu consenties. Il n'y a pas d'activité commerciale. Le personnel est presque exclusivement composé de chercheurs, de techniciens et de scientifiques de renom. Le fondateur recherche par conséquent des capitaux qu'il lève à l'occasion de plusieurs tours de table en France et aux États-Unis.

49 entreprises étaient en régime de projet lors de la première année qui suivait leur fondation. 8 entreprises ont été en permanence en régime de projet pendant cinq ans.

Le régime exploratoire

L'analyse de nos données nous a amenés à identifier un troisième régime, que nous avons qualifié de régime exploratoire. Par certains côtés, on pourrait considérer qu'il s'agit d'un régime intermédiaire entre le régime de marché et le régime de projet. La société développe une méthode ou des produits qui ont un caractère relativement général et pour lesquels les fondateurs explorent les débouchés possibles. Des indications (études de marché par exemple) tendent à leur montrer que ces marchés existent. Néanmoins il n'y a rien de certain. L'activité des dirigeants est en grande partie orientée par une logique de l'exploration des possibles.

On trouve parfois, auprès des entreprises qui sont en régime exploratoire, des partenaires (financiers, techniques, scientifiques) qui croient suffisamment au projet pour le soutenir. Dans certains cas, ces partenaires rentrent momentanément, voire durablement, au capital de la jeune société, au moins jusqu'à ce qu'elle décolle. Dans d'autres cas, ces

partenaires deviennent éventuellement des distributeurs ou clients de la jeune société. Dans ce cas, ils sont à la fois les associés, les partenaires et le marché de la société.

Ce fut par exemple le cas de la société HIGHSPEED qui a connu une longue série d'alternance de phases de régime projet et de régime exploratoire pendant les premières années de son activité. Issue du monde de la recherche, HIGHSPEED crée un premier produit destiné à un marché « de niche ». Le marché existe bien, mais le filon est insuffisant pour permettre à la société d'en vivre. Un partenaire (un groupe qui est aussi client), DUVENT, va permettre de soutenir l'activité. À ce stade, la configuration de l'entreprise reste très proche de celle du régime de projet. Les employés sont, pour l'essentiel, des ingénieurs, des chercheurs ou sont issus du monde de la recherche. Comme pour le régime par projet, beaucoup de ces entreprises s'appuient sur des dispositifs comme le crédit impôt recherche ou le statut de jeune entreprise innovante. Le produit initial n'est jamais abandonné, même s'il ne se vend qu'en petites quantités. Il sera par contre adapté aux nouveaux marchés. Le passage successif du régime de projet au régime exploratoire et du régime exploratoire vers le régime de projet est assez caractéristique de ces sociétés qui cherchent un marché et qui en vivotent un petit peu, tout en bénéficiant de divers types de subventionnements (la plupart du temps publics) destinés au soutien à l'innovation. Ces financements permettent à la société de survivre le temps de développer un produit qui, finalement, trouvera des acquéreurs. Dans le cas de HIGHSPEED, cette alternance entre régime de projet et régime exploratoire durera environ 14 ans (donc bien au-delà des cinq ans qui fixent la limite de notre étude) avant que la société ne trouve finalement un marché plus pérenne, dans un secteur auquel ses fondateurs n'avaient d'ailleurs jamais pensé. Durant tout ce temps, le partenaire DUVENT l'accompagnera. Il sortira du capital de HIGHSPEED une fois le lancement commercial de l'entreprise considéré par les uns et les autres comme réussi.

Régime de crise

Certaines des entreprises que nous avons rencontrées ont connu ce que nous avons appelé des moments de crise. Dans la conception que nous en avons, les moments de crise se caractérisent soit par une accumulation de difficultés financières, soit par des conflits internes. Il s'agit souvent d'une situation de baisse significative des capitaux ou du chiffre d'affaire, ce qui met la société en danger sur le plan financier. La crise peut également correspondre à des difficultés liées à la propriété intellectuelle, des brevets coûteux à maintenir par exemple. On trouve parfois des situations de conflits interpersonnels, par exemple, entre les fondateurs initiaux du projet entrepreneurial. La situation est perçue par les membres de l'entreprise comme sortant de l'ordinaire et forcément temporaire. Elle doit se résoudre d'une façon ou d'une autre. Quand cela se produit, on assiste souvent à l'éviction (douloureuse) d'un ou de plusieurs cofondateurs, qui disparaissent de l'entreprise. Dans d'autres cas, sans que cela prenne nécessairement une forme conflictuelle, il est nécessaire de se séparer d'un employé que l'on ne peut pas ou que l'on ne peut plus rémunérer, alors que, sans être associé, il a été présent dès le début de l'entreprise et y jouait un rôle important. Parfois encore, ce sont des personnes-ressources qui, pour des raisons personnelles décident de quitter l'entreprise pour, par exemple, élaborer leur propre projet alors que leur remplacement est difficile, voire

impossible. Enfin, l'une des situations de disparition de ressources les plus ennuyeuses pour les fondateurs correspond à la disparition du marché sur lequel on comptait s'installer.

C'est ce qui est arrivé à l'entreprise COPEAU qui, après avoir consenti des investissements lourds d'infrastructure et dans une unité de production coûteuse, découvre que son marché est directement frappé par une crise sectorielle telle que les clients pressentis, qui avaient pourtant été identifiés et contactés lors de préalables études de marché, s'avèrent défaillants, et cela l'année même du lancement de l'entreprise.

Au-delà de la perte ou de la destruction de ressources, les situations de crise sont également caractérisées, sur un plan plus qualitatif, par des moments d'une grande intensité émotionnelle. On l'observe sans difficulté dans les situations de conflit interpersonnel, mais également dans tous les moments où les séparations, notamment humaines, s'avèrent angoissantes. De telles périodes marquent durablement les esprits de ceux que nous avons rencontrés, même si elles n'ont duré que quelques mois. 16 de nos entreprises ayant vécu au moins 5 ans ont connu au moins une phase de crise durant ces 5 années. Pourtant, le fait qu'il y ait crise ne signifie pas nécessairement que l'entreprise va disparaître. Toutes les entreprises que nous avons rencontrées et qui ont connu une période de crise étaient présentes pour une sixième année. Nous y reviendrons.

Dans onze cas, le régime de crise n'est qu'un régime passager (une seule année est passée en régime de crise, c'est-à-dire que, concrètement, la crise elle-même ne dure la plupart du temps que quelques mois). Cela correspond le plus souvent à des situations de crises relationnelles ou à des problèmes ponctuels auxquels il est possible de remédier le plus souvent assez rapidement, même si cela représente un coût. Dans deux autres cas, le régime de crise dure plus d'un an. Il s'agit soit de moments de crise liés à des facteurs exogènes comme, par exemple la période qui a suivi l'éclatement de la bulle Internet en 2001. L'autre cas de ce type que nous avons rencontré renvoie à une situation de crise durable entre deux fondateurs, qui se réglera devant les tribunaux, ce qui entraînera d'ailleurs la disparition à terme de l'entreprise, et correspond à une situation tout à fait exceptionnelle. Dans les trois cas résiduels, le surgissement de la crise va provoquer le basculement de l'entreprise dans le dernier des régimes que nous ayons identifiés : le régime de survie.

Régime de survie

Bien plus que le régime de crise, le régime de survie évoque pour nous une situation relativement critique de l'entreprise. Dans les quatre premiers régimes, les entreprises que nous avons rencontrées demeurent dans leur domaine initial d'expertise et développent des activités liées à ce domaine. De la même manière, les marchés visés ou accédés se situent dans ces domaines. En un mot, les projets ou activités de l'entreprise semblent cohérents avec sa raison sociale. Il arrive notamment que les entreprises en régime de projet ou en régime exploratoire développent des activités annexes de soutien à l'activité principale (par exemple, une activité de service qui permet de soutenir le développement de molécules ou « du bureau d'étude »). Mais dans tous les cas, l'activité principale et les activités de soutien à celle-ci présentent au moins une unité thématique. Dans le cas du régime de survie, cette option

n'existe plus. Les activités développées par les entreprises sont parfois très éloignées de ce qui était prévu initialement. Leurs dirigeants s'efforcent de les maintenir en activité à tout prix.

Nous avons vu plus haut le cas de l'entreprise COPEAU, qui avait traversé dans une phase de crise consécutive à la défection des clients potentiels du produit pour laquelle elle avait été fondée. Au bout de quelques années, l'objectif n'est plus de réaliser le projet initial, qui n'est plus qu'un vague potentiel. Le choix est fait de développer une activité précaire de sous-traitance qui permet au moins de faire tourner l'unité de production. Le personnel embauché la première année (7 personnes) est progressivement licencié jusqu'à ce qu'il ne reste plus que deux personnes, la fondatrice et un autre employé. Pour survivre, on fait feu de tout bois, en acceptant de tous petits contrats, comme par exemple faire de la veille de littérature scientifique dans le domaine scientifique et technique dont on est issu. Dans le cas de SPITEL, l'idée du fondateur, qui consiste à offrir de la littérature numérique accessible sur téléphone portable est probablement trop en avance par rapport aux besoins, mais aussi par rapport aux technologies de son époque. Son intuition, vérifiée auprès du milieu geek de son époque, s'avérera juste quelques années plus tard. En attendant, les loyers de l'entreprise, qui était hébergée en pépinière quand nous l'avions rencontrée en 2005 et avait déménagé ensuite, deviennent financièrement impossibles à assumer. Le fondateur, sans abandonner son projet, se recentre sur son domicile personnel. Il développe alors une activité de survie consistant à sous-traiter en Roumanie la confection de sites Web destinés à de très petites entreprises. Il s'installe dans le box d'un hôtel d'entreprises qu'il occupe à mi-temps et qu'il sous-loue pour le reste du temps à un autre créateur d'entreprise. De la même manière, il partage les services d'un commercial qui travaille pour lui une journée par semaine.

D'une manière générale, les entreprises en situation de régime de survie ne sont financièrement pas très à l'aise. Mais ce qui les caractérise surtout par rapport aux autres, c'est la difficulté qu'elles ont à reconvertir leur projet. Il arrive souvent que des ressources essentielles telles que l'existence d'un marché s'avèrent défaillantes (le marché n'existait pas, disparaît, n'est pas mature, ou sa taille n'est pas assez importante). Certaines entreprises se reconfigurent alors, passant alors à un régime de projet ou un régime exploratoire. La grande différence entre les entreprises est que certaines sont en mesure de procéder à cette reconversion alors que d'autres n'en ont pas forcément les moyens. Dans le cas de SPITEL, il ne semble pas y avoir eu de projet de substitution ou de possibilités d'adaptation du projet initial. En un mot, celui-ci ne semblait pas convertible et le fondateur a tenté de lui substituer un tout autre projet de nature un peu générale. Dans le cas de COPEAU les investissements initiaux (bâtiment et unité de production) rendent difficile les retours en arrière. La fondatrice sait qu'elle doit reconvertir son projet, mais les ressources que cela implique ont disparu dès la phase de crise puisque les personnes qui auraient pu permettre cette reconversion ont été licenciées et que le recrutement d'une thésarde en CIFRE n'a pas pu être mené jusqu'à son terme. Le régime de survie est une sorte de provisoire durable, dans lequel une situation temporaire succède à une autre situation temporaire alors que le projet initial est soit abandonné, soit renvoyé à une possibilité de plus en plus vague.

Au total, la notion de régime est utile quand il s'agit d'observer l'histoire et l'existence des entreprises que nous avons étudiées sous un angle différent de celui de l'aventure un peu romancée du capitaine d'industrie ou d'un groupe de fondateurs qui, visionnaires, partiraient à la conquête d'un Nouveau Monde. La notion de régime nous permet de sortir du récit linéaire

que les « capitaines d'industrie » font après-coup de leur parcours[5]. Elle offre également la possibilité d'aller au-delà de l'analyse qualitative et de styliser les activités des entreprises étudiées.

Coder les régimes d'activité pour construire des parcours

Comment systématiser cette analyse ? Un régime est un équilibre momentané entre les activités d'une entreprise, sa trajectoire antérieure et les projets que ses membres ont formulés. Il s'agit d'un équilibre dominant pour une période. En effet, les entreprises peuvent parfois se trouver dans des situations intermédiaires, avoir un projet principal et explorer d'autres possibilités par exemple, ou avoir des clients mais affronter une crise. Nous avons pu toutefois formaliser un ensemble de critères qui permettent d'attribuer un seul régime à une séquence donnée du processus de création et de développement des entreprises. Nous poursuivons ici une démarche d'analyse de trajectoire explorée d'un point de vue théorique il y a quelques années (Grossetti, 2003).

Un régime correspond à une séquence dans un processus qui peut être de durée très variable : certaines crises durent quelques semaines ; une entreprise peut se stabiliser en régime de marché durant de nombreuses années ; la survie peut précéder une cessation d'activité rapide ou perdurer sur une période assez longue. Nous avons opté pour un codage par années, en partant du dépôt des statuts. Il s'agit évidemment d'une approximation, mais elle permet de résumer l'information pertinente. Chaque entreprise se voit donc attribuer un régime pour chaque année, ce qui permet de constituer des parcours enchaînant les séquences et de repérer quelques transitions typiques.

Passage d'un régime de projet à un régime de marché

39 entreprises sur 66 ont connu une destinée relativement « stable » : 10 n'ont vécu qu'en régime de marché, 8 ont vécu uniquement en régime de projet, 21 étant passés progressivement du régime de projet au régime de marché selon une trajectoire à peu près attendue par leurs fondateurs. Les 27 autres ont connu des destinées diverses ou des modifications de régime pendant ces cinq années. L'évolution se fait, pour les entreprises étudiées et pour les cinq premières années, toujours dans le sens d'un régime de projet vers un régime de marché. Nous n'avons pas, dans notre série de cas, d'entreprise ayant atteint un régime de marché et revenant vers un régime de projet (même s'il nous est parfois arrivé de constater ce mouvement dans un petit nombre de cas d'entreprise dont la longévité est supérieure à cinq ans). L'entreprise PURTICAN, par exemple, fondée par deux chercheurs issus de la recherche médicale, va consacrer sa première année au développement d'une

[5] Nous avons d'ailleurs rencontré certains entrepreneurs dont les projets avaient évolué de manière assez radicale sur la période 2005 – 2009, par rapport à des prévisions que nous avions notées en 2005, et qui niaient en 2009 avoir réorienté leur projet initial au fil des ans et nous ont affirmé avoir toujours tenu le cap décidé au départ.

molécule mais aussi au développement de services permettant de soutenir la recherche avant de commencer à développer une activité commerciale dès la seconde année.

Tableau 2. Parcours « stables »

Types de régimes	
Régime Marché	10
Régime Projet	8
Régime Projet -> Régime marché	21

Suivant les cas, les entreprises restent en régime de projet une, deux ou trois années avant d'accéder un régime de marché.

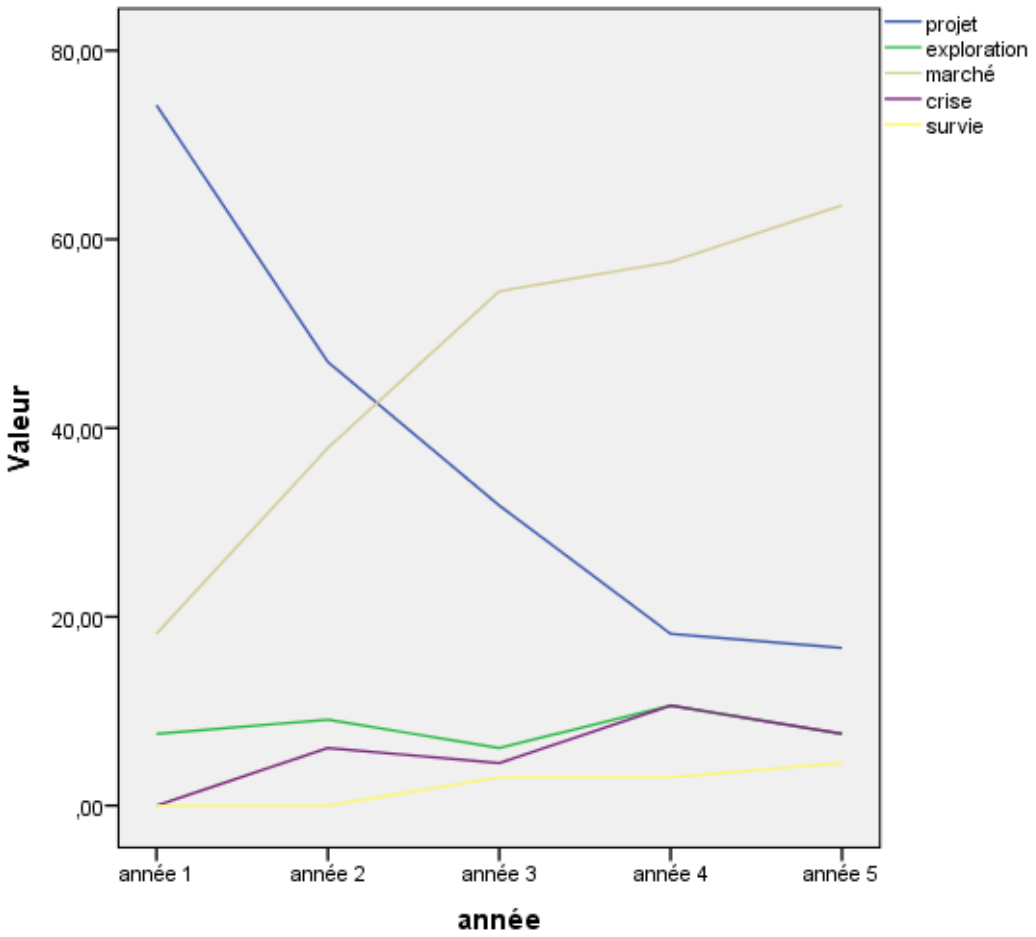
Tableau 3. Vers le régime de marché

Types de régimes	
1 an en régime Projet et 4 ans en régime Marché	12 cas
2 ans en régime Projet et 3 ans en régime Marché	6 cas
3 ans en régime Projet et 2 ans en régime Marché	2 cas
4 ans en régime Projet et 1 an en régime Marché	1 cas

En d'autres termes, 39 cas peuvent être décrits relativement aisément à l'aide de seulement deux régimes, marché et projet. Cela traduit une tendance plus générale à l'accroissement au fil du temps de la proportion des entreprises dont l'activité s'organise selon un régime de marché et à la régression concomitante de celles où domine le régime de projet. Vu à cette échelle, le processus de création d'entreprises va du projet vers le marché.

Tableau 4. Evolution de la part des différents régimes durant les 5 premières années

Année à partir du dépôt des statuts	1	2	3	4	5
projet	74,2%	47%	31,8%	18,2%	16,7%
exploration	7,6%	9,1%	6,1%	10,6%	7,6%
marché	18,2%	37,9%	54,5%	57,6%	63,6%
crise	0%	6,1%	4,5%	10,6%	7,6%
survie	0%	0%	3%	3%	4,5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%



Graphique 1. Evolution des proportions des régimes

Cette tendance statistique ne signifie pas toutefois que l'on a affaire à un processus linéaire et sans surprise. Dans certains cas, le passage du régime exploratoire au régime de projet suggère que le marché escompté n'est pas présent, ce qui implique de revenir à un régime de projet pour adapter le produit ou les services proposés à de nouveaux marchés pressentis. Dans notre étude, trois entreprises accèdent à un régime de marché après avoir connu une période, parfois de plusieurs années, en régime exploratoire. Trois entreprises accèdent à un régime de marché, soit après avoir connu une évolution de type régime de projet – > régime exploratoire –> régime de marché, soit après avoir connu une évolution de type exploratoire –> régime de marché ou un bref passage d'un régime de marché vers un régime exploratoire, ce qui pour le seul cas présent dans notre étude correspond à une réorientation stratégique de l'entreprise qui se prépare à proposer de nouveaux produits. Les trois dernières entreprises de notre liste ont toutes connu un bref passage vers un régime de crise. Le tableau suivant reprend les parcours des cinq premières années.

Tableau 5. Parcours durant les 5 premières années

Nombre d'entreprises	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
	Projet 49	Projet : 31	Projet : 19	Projet : 9	Projet : 8
					Marché : 1
				Marché : 4	Marché : 2
					Crise : 2
				Exploration : 3	Exploration : 2
					Projet : 1
				Crise : 3	Crise : 1
					Marché : 1
					Survie : 1
			Marché : 9	Marché : 7	Marché : 6
					Crise : 1
				Crise : 2	Crise : 1
					Marché:1
			Exploration : 1	Marché : 1	Marché : 1
			Crise : 2	Marché : 2	Crise : 2
		Marché : 13	Marché : 13	Marché : 12	Marché : 12
				Crise : 1	Marché : 1
		Exploration : 2	Projet : 2	Projet : 2	Projet : 2
		Crise : 2	Exploration : 2	Projet : 1	Marché : 1
			Survie : 2	Survie : 2	Survie : 2
	Exploration : 5	Exploration : 4	Exploration : 2	Exploration : 2	Exploration : 2
			Marché : 1	Marché : 1	Marché : 1
			Crise : 1	Exploration : 1	Exploration : 1
		Marché : 1	Marché : 1	Crise : 1	Marché : 1
	Marché : 12	Marché : 11	Marché : 11	Marché : 10	Marché : 10
				Exploration : 1	Marché : 1
		Crise : 1	Marché : 1	Marché : 1	Marché : 1

Légende : 49 entreprises étaient en régime projet en année 1, parmi lesquelles 31 l'étaient toujours en année 2.

On perçoit dans ce tableau que les parcours sont peu linéaires et que le passage par un régime de marché ne garantit nullement la pérennité de la société. Ainsi, parmi les 42 entreprises en régime de marché lors de la cinquième année, trois connaîtront ensuite des situations de crise et une se retrouvera en régime de survie. Par ailleurs, un certain nombre d'entreprises n'atteint jamais le régime de marché, soit que cela soit intrinsèque à leur activité (celles qui développent des molécules thérapeutiques par exemple), soit qu'elles n'y parviennent pas.

Afin de rendre compte de cette diversité, nous avons tenté de mettre en évidence des types de parcours.

Des régimes aux parcours

Les soixante-six entreprises étudiées ici ont toutes au moins cinq ans d'ancienneté. Mais la plupart d'entre elles ont un parcours plus long. Nous avons codé jusqu'à 12 années de séquences. Naturellement, plus on avance dans le temps et plus les données sont lacunaires. Nous aurions pu utiliser une méthode de type « optimal matching » pour déterminer des types de parcours. Nous avons préféré les construire de façon qualitative, car cela permet d'être plus précis lorsque le volume des données n'est pas trop important, ce qui est le cas ici.

Nous avons identifié cinq types de parcours. Le premier type correspond aux entreprises qui restent très longtemps en régime de projet, comme celles qui développent des molécules thérapeutiques. Dans le deuxième type, l'entreprise se trouve très rapidement (au bout d'un an au maximum) en régime de marché. Il s'agit de ces sociétés qui démarrent avec une clientèle déjà constituée, souvent parce qu'elles reprennent une activité antérieurement réalisée dans une autre entreprise. Le troisième type regroupe celles qui correspondraient le plus au modèle « idéal » de création des start-ups : projet puis marché. Nous pouvons remarquer qu'elles sont minoritaires. Figurent dans le quatrième type les entreprises qui ont connu des difficultés avant de parvenir à revenir aux situations plus canoniques de projet ou de marché. Elles sont nombreuses (18). Enfin, dans le cinquième type sont présentes les entreprises ayant connu des difficultés sans parvenir à revenir à ces deux régimes.

Tableau 6. Types de parcours

Types de parcours	**Nombre d'entreprises**
Projet tout le temps	6
Marché tout le temps	10
Projet ou marché tout le temps	16
Exploration à un moment sans survie ou crise	9
Crise et/ou survie suivies de retour au marché ou à un projet	18
Survie et/ou crise sans retour à un marché ou à un projet	7
Total	**66**

Ces parcours, qui sont rarement linéaires, sont le produit d'interactions entre un environnement qui évolue rapidement et des entreprises qui s'efforcent de s'adapter en fonction de ces évolutions, ce qui suppose une certaine souplesse nécessaire à la reconfiguration des projets de départ. La notion de régime correspond à différents états possibles de l'entreprise, mais elle n'est en aucun cas adéquate s'il s'agit d'anticiper ou de prédire le devenir des entreprises. L'observation des soixante-six cas d'entreprises étudiées montre combien le passage d'un régime à un autre peut être soumis à des aléas qui peuvent influer sur leur destinée, tant d'un point de vue favorable que défavorable. On a vu, par exemple, comment l'entreprise HIGHSPEED découvrait sur le tard son marché presque par hasard. Inversement, l'entreprise COPEAU était victime d'une crise imprévisible qui a provoqué la disparition momentanée ou durable de son marché. Quelle que soit la situation des unes et des autres, il est évidemment impossible de prédire ce qui pourrait se passer par la suite. Aucun régime, ni aucune configuration d'entreprise n'est de nature à expliquer ce qui se passera dans les années à venir, même si l'on sait que les entreprises en régime de survie connaissent évidemment des situations difficiles qui hypothèquent leur avenir.

Difficultés et intérêts de l'approche

Les critères utilisés pour définir les différentes situations de régime des entreprises que nous avons rencontrées ont ainsi permis de qualifier la situation de chacune d'entre elles suivies année après année. Si ces critères nous ont semblé clairs, l'expérience a montré que, dans la pratique, les choses étaient parfois assez délicates à préciser. Le codage de chaque cas d'entreprise a systématiquement été l'occasion d'un travail de confrontation des analyses au sein de notre équipe. Le plus souvent, les critères permettaient d'attribuer sans difficulté un régime, mais dans quelques cas, nous avons dû revenir aux sources en détail pour trancher. L'une des difficultés est un problème classique des approches rétrospectives. Il existe, en effet, une tentation à toujours expliquer (et donc à coder) ce qui peut caractériser une année par les événements qui suivent l'année en question, et que nous connaissons. En d'autres termes, nous avons fréquemment été confrontés à la tentation de reconstruire et de rendre intelligibles les histoires à partir du matériau dont nous disposions et qui nous permettait de connaître la suite des histoires en question. Par exemple, nous pouvions être tentés d'expliquer l'échec d'une entreprise par le fait que celui-ci avait été précédé d'une période de crise. Or, l'examen de nos données suggère que ce type de transition ne se produit que dans peu de cas. Cela se produit, par exemple, dans le cas de l'entreprise PRELEV où un conflit durable va opposer deux des principaux personnages de l'histoire de l'entreprise, son fondateur et le gestionnaire de la start-up, ce qui provoquera à terme sa disparition. Mais, dans la plupart des cas, la période de crise est très momentanée ainsi que nous l'avons vu plus haut. Cela pose la question du contrôle de l'unité de mesure que nous utilisons pour qualifier les moments de l'entreprise que nous déclinons en régimes : la situation objective de l'entreprise elle-même ou la trace des moments forts qui ont marqué la mémoire des hommes et des femmes ayant vécu

l'histoire de sa création. De la même manière, qualifier les entreprises en situation de marché n'est pas chose si aisée. Il aura parfois fallu relire systématiquement l'histoire des entreprises que nous souhaitions coder année après année pour décider à partir d'un matériau très qualitatif si oui ou non les entreprises vivaient bien, pour une part majoritaire au moins, de la vente de leurs produits ou services. Dans la plupart des cas, cela ne présentait aucune ambiguïté et n'a généré aucune discussion, comme dans le cas de MIRAGE où les fondateurs ont reconduit en partie dans la nouvelle entreprise des activités qu'ils effectuaient auparavant chez leurs employeurs respectifs. Dans d'autres cas, la situation a été un peu plus compliquée. Par exemple, la société OPERA, après deux années passées en régime projet, génère un petit chiffre d'affaires dû à ses activités de vente et de prestations de services. On peut naturellement discuter de ce choix de codage, en ceci que la situation de l'entreprise aurait pu être qualifiée de régime exploratoire. Là aussi, c'est la relecture complète des entretiens qui a permis de décider de placer l'entreprise en régime de marché. Il est à noter que l'un des intérêts de cette approche est de permettre un retour sur les données de base avec un recul que nous avons acquis progressivement. Dans tous les cas, la relecture de notre corpus de données nous a obligés à nous interroger et à manipuler avec circonspection les informations dont nous disposions pour parvenir à un codage qui nous semblait finalement satisfaisant. Effectuer ce travail à plusieurs au sein d'une équipe permet de limiter les risques de sur-interprétation.

La méthode présente plusieurs intérêts. Tout d'abord, elle est bien adaptée à la saisie de processus impliquant des acteurs multiples, en ouvrant la possibilité de réaliser des analyses sur des niveaux d'action différents. Elle n'est prisonnière ni d'un centrage sur les personnes, ni sur les organisations ou sur un type de ressource. Son unité fondamentale de collecte d'information est un type de processus. Ici il s'agit de créations d'entreprises. Ce pourrait aussi bien être des histoires familiales, des mouvements sociaux, des processus de recrutement. En combinant une grande souplesse (chaque histoire est différente) et la recherche d'une certaine systématisation (les histoires ont des similarités que l'on cherche à documenter), elle permet de mettre en série des processus à partir d'un matériau qualitatif à la fois robuste et relativement peu coûteux à constituer (deux entretiens en moyenne et la consultation de sources écrites). Enfin, un intérêt de cette approche est aussi de permettre une analyse thématique approfondie des histoires. En effet, l'exigence du codage oblige à un questionnement approfondi du matériau et contribue ainsi à l'analyse qualitative. En d'autres termes, la méthode des narrations quantifiées est aussi une méthode d'analyse qualitative dont la finesse autorise ensuite une quantification.

Références

Carter NM, Gartner WB et Reynolds PD (1996) Exploring Start-up Event Sequences. *Journal of Business Venturing* 11(3): 151-66.

Gartner WB et Birley S (2002) Introduction to the Special Issue on Qualitative Methods in Entrepreneurship Research. *Qualitative Methods in Entrepreneurial Research* 17(5): 387-95.

Grossetti M (2011) Les narrations quantifiées. *Terrains & travaux* 19(2): 161-82.

Grossetti M et Barthe JF (2008) Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises. *Revue française de sociologie* 49(3): 585-612.

Grossetti M, 2003, « Status and formal conception of individual social trajectories in sociological analysis, in Karl Van Meter (ed.), *Interrelation between type of analysis and type of interpretation*, Peter Lang, Berne, 145-166.

Grossetti M, Barthe JF et Chauvac N (2011) Studying Relational Chains from Narrative Material. *Bulletin de méthodologie sociologique* 110: 11-25.

Thévenot L (2006) *L'action au plurie - Sociologie des régimes d'engagement*. Paris: Éditions la Découverte.

White HC (2002) Markets from Networks - Socioeconomic Models of Production. Princeton NJ: Princeton University Press.

White HC (2011) *Identité et contrôle une théorie de l'émergence des formations sociales*. Paris: Éditions de l'EHESS.