

LA DYNAMIQUE DE CROISSANCE DES ENTREPRISES PRESTATAIRES D'ACTIVITES SPORTIVES ET TOURISTIQUES : APPORTS ET LIMITES DU COURANT EVOLUTIONNISTE

The growth dynamics of providers of sports and tourism-related services : contributions and limits of the evolutionary field

Elodie PAGET

Docteur en STAPS¹

Laboratoire Sport et Environnement Social (SENS)

Université de Grenoble 1 – France

Jean-Pierre MOUNET

Maître de conférences – HDR

Laboratoire SENS

Université de Grenoble 1 – France

Résumé : Cet article étudie la croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme en utilisant un modèle théorique particulier, celui de Churchill et Lewis (1983), issu du courant évolutionniste.

La recherche s'appuie sur l'étude monographique de Delta, petite entreprise française connaissant un plein essor. L'analyse met en évidence une croissance de l'entreprise par une lente maturation au cours de quatre phases. Ces dernières apparaissent au regard de nombreux indicateurs qui montrent une augmentation de la production et des ressources humaines, financières et matérielles, ainsi qu'un début de structuration des fonctions de gestion.

Mots-clés : petite entreprise, sport, tourisme, phase de croissance, évolutionnisme

Abstract : This article studies the growth of small business provider of sports and tourism-related services by using a specific theoretical model, that of Churchill and Lewis (1983), stemming from the evolutionary field.

The research is based on the case study of Delta, a small French company experiencing a strong growth. The analysis highlights a growth of the company by a slow maturation during four phases. The latter appear considering many indicators that show an increase of the production and the human, financial and material resources, as well as a beginning of structuring of the functions of management.

Key-words : small business, sport, tourism, growth phase, evolutionism

¹ Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.

Introduction

Le sport, dans la société française contemporaine, a bénéficié ces dernières décennies de la montée en puissance du loisir et des mutations socio-culturelles qui l'ont accompagné. Ainsi, une demande de plus en plus importante en activités de loisir sportif est apparue. Pour répondre à ces besoins exprimés, de nombreuses structures commerciales se sont créées. Ces dernières, centrées non seulement sur le sport mais également sur le tourisme, sont majoritairement des petites entreprises. Paget, Mounet et Guilhon (2007) ont montré que les entreprises prestataires de services sportifs et de touristiques présentent des spécificités : ce sont des petites entreprises au sens de Julien (2005) et Marchesnay (2003), insérées dans un secteur particulier, celui du sport et du tourisme. En effet, d'une part ces entreprises sont de petite taille, peu formalisées, et fortement liées à leur environnement *pertinent* (Crozier et Friedberg, 1977). Leur dirigeant centralise leur gestion, les acteurs de l'entreprise (employés) sont polyvalents, les informations en interne se transmettent essentiellement oralement, et les relations avec l'extérieur (autres que de routine) sont réservées au dirigeant. D'autre part, ces entreprises possèdent des caractéristiques qui leur sont propres, liées à la nature des services (sportifs et touristiques) qu'elles proposent. Celles-ci s'observent en termes de saisonnalité, de formation des acteurs, de motifs de création d'entreprise et de buts de leur dirigeant, de réseau de partenaires. Parmi ces petites entreprises prestataires de sport et de tourisme, certaines connaissent un plein essor. Cet article se propose d'étudier cette croissance à partir d'un modèle théorique particulier, celui de Churchill et Lewis (1983), appartenant au courant évolutionniste. Nous testerons ce modèle à partir d'une analyse monographique d'une entreprise implantée dans les Alpes (France). Outre l'apport de connaissance auquel il contribue, nous montrerons les limites de l'utilisation d'un tel modèle pour la compréhension de la croissance de la petite entreprise prestataire de services sportifs et touristiques.

Cadre théorique

Le courant de l'évolutionnisme, ou modèle des métamorphoses, aborde la croissance de l'entreprise selon le cycle de vie organisationnel. Ce dernier est calqué sur le cycle de la vie c'est-à-dire sur un processus allant de la naissance à la mort. Il se décline en plusieurs étapes par lesquelles passent toutes les entreprises. Ce courant est un vaste champ de recherche au sein duquel les apports de Churchill et Lewis (1983) ont été marquants du point de vue de leurs travaux sur l'entrepreneuriat. Ces derniers peuvent donc permettre l'analyse de la croissance de la petite entreprise du secteur sportif et touristique.

Churchill et Lewis (1983) ont développé un modèle théorique s'appuyant sur la métaphore biologique du cycle de vie et axé sur le dirigeant-entrepreneur. Les auteurs transposent la métaphore du cycle de vie des produits à l'entreprise et montrent que l'entreprise passe par cinq étapes de développement. Chacune est caractérisée par un indice de taille, de diversité et de complexité, et par cinq facteurs de gestion qui sont le mode de gestion, la structure organisationnelle,

L'importance des systèmes formels, les principaux objectifs stratégiques et la participation du dirigeant-proprétaire. Ainsi, le premier stade d'existence correspond à une structure simple où l'entrepreneur fait tout. Il est suivi d'une étape de survie (ou maintien) qui est atteint par les entreprises ayant montré qu'elles étaient productives. Ces entreprises peuvent grandir et passer au stade suivant, se maintenir à cette phase, être vendue si elles sont viables d'un point de vue économique, ou encore disparaître. Le troisième stade est la réussite, qui offre deux opportunités au dirigeant : soit d'en rester là et de maintenir son entreprise, soit de continuer à l'exploiter et poursuivre son développement. Le stade suivant est alors l'essor, qui correspond à une structure divisionnalisée dont l'objectif est la croissance. Plusieurs issues sont possibles : soit l'entrepreneur réussit les paris financiers et managériaux liés à la croissance et son entreprise pourra devenir une grosse firme (passer au stade cinq), soit il échoue dans cette tâche. Dans ce dernier cas, il pourra décider de vendre son entreprise ou de la maintenir à un état d'équilibre, sera forcé de retourner au stade précédent, ou encore si les problèmes sont trop importants de retourner au stade de survie, voire même de disparaître. Enfin, le cinquième stade est celui de la « maturité des ressources » (exploitation maximale des ressources). L'entreprise a une gestion décentralisée et ses systèmes formels sont très développés.

Chacune des phases de développement décrite par Churchill et Lewis se caractérise par des problèmes à résoudre et par huit facteurs-clés de succès d'importance variable, concernant d'une part, l'entreprise (ressources financières, humaines, technologiques et commerciales) et d'autre part, l'entrepreneur (ses objectifs, ses capacités opérationnelles, managériales et stratégiques). Ainsi, même si chaque entreprise est en soi unique, toutes font face à des problèmes similaires à des stades identiques de leur existence, et font l'objet de changements. Analyser la croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme selon Churchill et Lewis (1983) revient donc à étudier les différentes étapes par lesquelles passe l'entreprise, à partir d'indices qui peuvent être la taille, la diversité et la complexité de ses facteurs de gestion.

Méthodologie de la recherche

Cette recherche s'appuie sur l'analyse monographique d'une petite entreprise prestataire de sport et de tourisme (Delta), implantée dans les Alpes françaises et connaissant une forte croissance. Cette démarche s'inscrit dans une perspective qualitative.

L'entreprise, objet de la monographie

L'entreprise Delta est une société créée en 1998, qui compte au moment de l'enquête, une dizaine d'employés permanents. Son siège social est basé à Morzine (Haute-Savoie) mais l'entreprise possède également une antenne à Arc 1950 (Savoie) et souhaite s'implanter dans la station de l'Alpe d'Huez (Isère). Delta produit des activités insolites et variées (plongée sous glace, montgolfière, challenge multi-activités...) et réalise de l'assemblage touristique c'est-à-dire coordonne différentes prestations (transport, hébergement, restauration, activités...) pour les vendre à un prix tout compris. La société s'adresse plus particulièrement à une clientèle de tourisme d'affaires¹.

Les méthodes d'enquête et d'analyse

Selon Yin (2003), la validité des connaissances est conditionnée par le recours à au moins deux sources d'investigation différentes. Dans le cadre de cette recherche, notre choix s'est porté sur la réalisation d'entretiens semi-directifs et la collecte de documents, ce qui a mené à « la construction d'une chaîne logique d'indices et de preuves » (Miles et Huberman, 2003, 31).

Ainsi, quinze entretiens semi-directifs (Berthier, 1998), d'une durée moyenne d'une heure à une heure trente, ont été menés durant le mois de février 2006, auprès d'acteurs appartenant à l'entreprise Delta. Ils ont fait l'objet d'un enregistrement numérique (avec l'accord des acteurs et sous réserve d'anonymat) et ont tous été retranscrits intégralement. En parallèle des entretiens, le chercheur s'est également préoccupé de trouver tous les documents, dans l'entreprise notamment, qui pourraient aider à la compréhension du problème (tels que les statuts de l'entreprise, les documents comptables et financiers, les outils de communication...). Les données récoltées ont fait l'objet d'un traitement quantitatif et qualitatif par analyse de contenu (Bardin, 1993). Nous avons en effet mis en œuvre ce que Thiétart (2003, 102) appelle la *triangulation* qui consiste à « utiliser simultanément les deux approches pour leurs qualités respectives ». Celle-ci a permis d'aborder sous deux angles complémentaires notre problème.

Résultats

La croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme se décompose en phases correspondant à différents changements vécus par elle. Ces périodes de rupture au sein de l'entreprise ont été mises en évidence par de nombreux indicateurs qui concernent d'une part, les facteurs de production de l'entreprise et d'autre part, les fonctions de gestion de l'entreprise.

Tout d'abord, l'évolution de l'entreprise Delta a été identifiée à partir d'une augmentation de ses facteurs de production c'est-à-dire de ses :

- ressources productives (nombre de contrats, nombre de prestations...),
- ressources humaines (nombre d'employés – permanent, saisonnier –, type de contrats de travail, transformation des contrats saisonniers ou de stagiaires en Contrat à Durée Indéterminée...),
- ressources matérielles (volume d'équipements sportifs, location ou propriété des locaux de travail...),
- ressources financières (chiffre d'affaires, résultat de l'entreprise).

Ensuite, l'évolution de l'entreprise Delta a été identifiée à partir de l'examen de la structuration de ses fonctions de gestion c'est-à-dire de sa :

- fonction production (organisation des processus – employés et méthodes –),
- fonction comptable (délégation ou non),
- fonction financière (autofinancement, endettement, versement de dividendes),
- fonction commerciale (démarche commerciale, politique marketing...).

Enfin, l'évolution de l'entreprise Delta a également pu être mise en évidence par d'autres changements au niveau de :

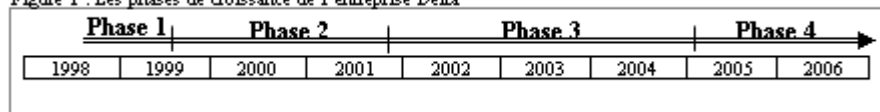
- ses statuts (nombre d'associés, volume du capital, domiciliation du siège social),
- son métier de l'entreprise (autorisations d'exercice d'activité sportive et licences touristiques obtenues auprès des instances nationales concernées),
- ses locaux de travail.

Cependant, deux constats empiriques sont à faire par rapport à la société Delta. Premièrement, l'entreprise est peu formalisée (e.g. il n'existe pas de grille tarifaire, de politique de produit formalisée, beaucoup de procédures – de recrutement, de production... – sont informelles) et les documents ne sont pas accessibles à certaines périodes (e.g. la comptabilité réelle ne commence qu'en juillet 1999). Il est donc très difficile de faire un inventaire précis de tous les indicateurs de croissance au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise. L'aspect informel est très présent dans l'entreprise Delta et l'aspect formel n'apparaît qu'à la fin de la période d'étude de l'entreprise. Deuxièmement, pour comprendre la croissance de la société Delta, l'année n'est pas un indicateur significatif : le métier sportif et l'activité liée au tourisme d'affaires comportent un aspect saisonnier, fluctuant sur l'année. Il faut plutôt fonctionner par période et par rapport aux saisons.

Ainsi, l'analyse des données à partir des indicateurs identifiés (cf. supra) a permis de mettre en évidence que la croissance de l'entreprise Delta se décompose en quatre phases (Figure 1) :

- la phase 1 : été 1998 à été 1999 inclus,
- la phase 2 : automne 1999 à automne 2001 inclus,
- la phase 3 : hiver 2002 à hiver 2005 inclus,
- la phase 4 : printemps 2005 à hiver 2006 inclus et plus.

Figure 1 : Les phases de croissance de l'entreprise Delta



Nous allons maintenant analyser cette croissance de Delta en montrant les différentes évolutions qu'a connues l'entreprise.

Premier stade de croissance : la phase d'existence

Cette phase d'une durée de quinze mois correspond à la période de création de l'entreprise, c'est-à-dire à la naissance de Delta.

L'entreprise Delta a été créée durant l'été 1998 avec deux associés principaux et un capital social de 7500€. Le siège social et le lieu d'exercice d'activité de l'entreprise sont le domicile du gérant (qui est l'un des deux associés). L'entreprise est déclarée « établissement sportif ». Cette autorisation de la Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports¹ lui permet d'organiser l'activité de plongée sous glace.

¹ Service déconcentré de l'Etat français.

Deuxième stade de croissance : la phase de survie

L'automne 1999 marque la rupture avec la phase de « simple » existence. Le dirigeant trouve deux nouveaux associés apportant des capitaux qui lui permettent de financer d'une part, son salaire à l'année et d'autre part, de nouveaux produits (notamment avec l'achat de matériels de production tels qu'une montgolfière, des luges, le renouvellement du matériel de plongée). Le dirigeant salarié à l'année, travaille régulièrement avec des indépendants privilégiés et du personnel saisonnier ou à la mission (temporaire). Un employé travaille cependant de manière quasi permanente avec lui. Mais le dirigeant centralise entièrement la gestion de Delta. Cette dernière s'autofinance et le dirigeant avec l'aide d'un des associés gère un temps sa comptabilité en interne, avant de la confier à un cabinet comptable. Son chiffre d'affaires augmente mais le résultat financier reste cependant négatif. Une première brochure commerciale est créée.

L'entreprise déménage également dans des bureaux spécialement dédiés à l'activité de la société mais qui ne sont cependant qu'une annexe du logement secondaire de l'un des nouveaux associés. L'entreprise acquiert une « habilitation touristique » lui permettant de vendre des produits à forfait¹ mais sous certaines conditions.

Ce stade de croissance correspond à la phase de survie de l'entreprise (Churchill & Lewis, 1983), ou encore de démarrage de la société (Sammut, 2001), c'est-à-dire à une période où Delta commence à être productive.

¹ La loi française du 13 juillet 1992 définit le forfait touristique comme une prestation résultant de la combinaison préalable d'au moins deux opérations portant respectivement sur le transport, le logement ou d'autres services touristiques non accessoires au transport ou au logement et représentant une part significative dans le forfait, dépassant vingt-quatre heures ou incluant une nuitée, vendue ou offerte à la vente à un prix tout compris.

La loi française du 13 juillet 1992 définit le forfait touristique comme une prestation résultant de la combinaison préalable d'au moins deux opérations portant respectivement sur le transport, le logement ou d'autres services touristiques non accessoires au transport ou au logement et représentant une part significative dans le forfait, dépassant vingt-quatre heures ou incluant une nuitée, vendue ou offerte à la vente à un prix tout compris.

Troisième stade de croissance : la phase de réussite

L'embauche de personnel permanent à l'hiver 2002 marque le changement avec la phase précédente où le dirigeant de Delta travaillait pratiquement seul dans la société (avec un employé qui a démissionné à la fin de la deuxième phase de croissance). De même l'acquisition de la « licence d'agent de voyages » permet à l'entreprise de vendre des produits à forfait dans le respect de la législation en vigueur.

Cette période est marquée par le déménagement de la société dans de nouveaux locaux réellement dédiés à la pratique d'une activité commerciale (avec un bail commercial) et ayant la capacité d'accueillir les nouveaux employés. Ceux-ci comprennent un espace commun pour les employés (avec chacun un poste de travail), une pièce spécialement dédiée au directeur, et un garage faisant office de local pour le matériel et l'archivage. Un standard téléphonique est mis en place ainsi qu'un réseau informatique. Un an et demi plus tard, les locaux s'agrandissent avec la location d'une pièce supplémentaire.

Une politique de communication commence à se mettre en place : un site Internet est créé ainsi qu'une brochure été/hiver et deux *flyers* différents (un pour la plongée sous glace et un autre pour le vol en montgolfière). De plus, durant cette phase, le chiffre d'affaires de la société augmente et le résultat de l'entreprise devient positif. Cela permet l'autofinancement de l'entreprise (la société investit dans de nouveaux produits et acquiert de nombreux matériels de production) et l'embauche de nouveau personnel. Par ailleurs, l'entreprise contracte un premier emprunt afin d'investir dans une société indépendante basée dans une autre station des Alpes. D'un point de vue organisationnel, dès l'embauche des deux premiers salariés, une dissociation est faite entre la gestion administrative de l'entreprise et la partie production du métier. Au cours de la période, avec le développement de l'entreprise, un nouveau mode d'organisation sera testé puis abandonné. De plus, une politique commerciale est engagée avec le recrutement d'une personne. La croissance de l'entreprise se traduit également par le versement de dividendes sur le dernier exercice (2004) de cette période. Enfin, le partenariat entre associés évolue : l'un des associés se retire de la société et il se trouve aussitôt remplacé par une nouvelle personne (un travailleur indépendant travaillant régulièrement pour l'entreprise). Le dirigeant, gérant minoritaire jusque là, devient majoritaire. Cette période correspond à la phase de réussite de Delta (Churchill & Lewis, 1983).

Quatrième stade de croissance : la phase d'essor

Une rupture nette apparaît au printemps 2005 avec plusieurs changements. La société Delta connaît tout d'abord une augmentation de ses ressources humaines. Corrélativement, elle déménage dans des locaux beaucoup plus vastes où les bureaux sont organisés par services : une pièce est dédiée à la production et à la technique, une autre à la partie administrative, un bureau est réservé au dirigeant, une salle pour l'archivage, un espace commun servant de cuisine et enfin une salle de réunion. Un local pour le rangement et l'entretien du matériel est également loué en plus. A noter que la société modifie alors ses statuts parce qu'elle change de siège social (qu'elle domicilie dans ces nouveaux locaux).

Cette organisation particulière des espaces de travail correspond à la mise en place d'une structuration formelle de l'entreprise et des employés avec la création de différents services (service technique, service de production, service administratif, service commercial) et la désignation de responsables de service. De plus, le chiffre d'affaires de l'entreprise augmente de manière fulgurante avec +62,5% à l'exercice 2005 par rapport à celui de 2004. La politique de communication évolue avec l'élaboration d'une nouvelle brochure et de nouveaux *flyers* pour la montgolfière et pour la plongée sous glace. Pour la réalisation de ceux-ci, Delta fait appel à une agence de communication. Enfin, la société passe d'une politique d'autofinancement quasi total (un seul emprunt) à de l'endettement bancaire et immobilier important, pour l'achat de matériels de production coûteux et pour l'installation de l'entreprise dans une autre station des Alpes (achat foncier). Le versement de dividendes se poursuit. Cette période de croissance correspond à la phase d'essor décrite par Churchill & Lewis (1983).

Discussion

La croissance de la société Delta apparaît au regard de nombreux indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui montrent une augmentation de sa production et de ses ressources humaines, financières et matérielles, ainsi qu'un début de structuration de ses fonctions de gestion. Cette croissance s'est faite par une lente maturation de la société au cours de quatre phases. Ces périodes correspondent à différents changements vécus au sein de Delta. Ainsi, l'entreprise est passée par une phase de création (Phase 1), puis de démarrage (Phase 2) où elle a fait preuve de sa productivité. Elle est ensuite passée par la phase de réussite (Phase 3) dans laquelle le dirigeant aurait pu choisir de maintenir son entreprise. Mais celui-ci a décidé de poursuivre son développement et d'aller vers une structure divisionnalisée. L'entreprise se trouve actuellement (au moment des entretiens menés pour cette étude) dans une phase d'essor (Phase 4) dont l'objectif est la croissance. Malgré tout, la société Delta reste peu formalisée et ses procédures de production sont complexes et résultent pour beaucoup de routines et d'un bricolage des acteurs. La société Delta n'a donc pas atteint le cinquième stade décrit par Churchill et Lewis (1983). A partir d'une étude de cas, cette recherche contribue à un apport de connaissances sur les petites entreprises prestataires de sport et de tourisme, et plus particulièrement sur leur dynamique de croissance. Elle s'appuie sur le modèle théorique de Churchill et Lewis (1983) issu du courant évolutionniste, qui s'avère pertinent dans l'étude des phases de croissance de la petite entreprise. Cependant plusieurs limites sont à avancer quant à l'utilisation unique de cette théorie pour comprendre la croissance de l'entreprise de services sportifs et touristiques. La plus importante est qu'elle repose sur la description de la structure adoptée par l'entreprise et sur la ou les influences des facteurs internes ou externes à l'organisation. Elle ne prend donc pas en compte les acteurs. En effet, selon ce modèle, toutes les entreprises sont vouées à suivre le même développement et les mêmes transformations organisationnelles, soit de manière incrémentale, soit par rupture à partir de changements vécus par la firme.

Ces approches laissent donc peu de place à la marge de liberté que possèdent les acteurs (Crozier et Friedberg, 1977) ou à d'autres formes de croissance (par le réseau par exemple). La sociologie des organisations montre qu'une organisation est le fruit d'un jeu des acteurs (elle est un *construit humain*) et qu'elle n'est jamais complètement soumise à son environnement. De même, la littérature en sciences de gestion met en évidence que dans la petite entreprise c'est plutôt une co-construction de la croissance qui s'observe, entre tantôt une adaptation à l'environnement (changements subits) et tantôt une réelle volonté de la part du dirigeant de la faire progresser et de changer (changements voulus). Ainsi, si le modèle évolutionniste de Churchill et Lewis est pertinent pour l'étude de la dynamique de croissance des petites entreprises prestataires de sport et de tourisme (parce qu'il apporte des éléments de compréhension sur les phases de développement par lesquelles elles passent), il serait intéressant de le compléter, du fait de la spécificité du secteur sportif et touristique, avec l'analyse des logiques d'action (Amblard, Bernoux, Herreros et Livian, 2005) du dirigeant et des acteurs de l'entreprise (employés, associés), pour mieux comprendre les mécanismes de cette croissance.

Bibliographie

- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y.F. (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* (3^{ème} ed.). Paris : Seuil.
- Bardin, L. (1993). *L'analyse de contenu*. Paris : PUF.
- Berthier, N. (1998). *Les techniques d'enquête : méthode et exercices corrigés*. Paris : Colin.
- Churchill, N.C., & Lewis, V.L. (1983). Growing concerns : The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 3, 30-50.
- Crozier, M., et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le Système. Les contraintes de l'action collectives*. Paris : Seuil.
- Julien, P.A. (Ed.) (2005). *Les PME : bilan et perspectives* (3^{ème} ed.). Cap-Rouge : Presses Inter-Universitaires.
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*, 144, 107-118.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2^{ème} ed.). Paris : De Boeck Université.
- Ministère délégué au Tourisme (2007). *Chiffres clés du tourisme. Edition 2007*. Paris : Direction du Tourisme.
- Paget, E., Mounet, J.P., et Guilhon, A. (2007). Les petites entreprises prestataires de sport et de tourisme et leurs dirigeants : spécificités et stratégies. *Revue Européenne de Management du Sport*, 17.
- Sammur, S. (2001). Processus de démarrage en PE : système de gestion et scénarios, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.1, n°1, 61-76.
- Thiéart, R.A., et coll. (2003). *Méthodes de recherche en management* (2^{ème} ed.). Paris : Dunod.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3^{ème} ed.). Californie : Sage.