

La nécessité d'aider les entrepreneurs à concevoir leur vision : proposition d'une méthode

Christophe Schmitt*
Maître de Conférences HDR
Vice-président Entrepreneuriat Institut National Polytechnique
Schmitt.Christophe@ensaia.inpl-nancy.fr

Julien Husson*
Maître de conférences
Vice-président Relations Entreprises UPV Metz
Julien.husson@univ-metz.fr

Aziz Bouslikhane*
Enseignant-Chercheur
Directeur du groupe ISIAM à Agadir
Aziz.Bouslikhane@menara.ma

Ilias Majdouline*
Enseignant-Chercheur
Directeur de l'Ecole Polytechnique d'Agadir
ilias@e-polytechnique.ma

* Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises

Alors que la loi de 1999 sur l'innovation se focalise sur l'accompagnement à la création d'entreprise, nous soutenons dans cette communication, qu'il est important, si l'on veut que les dispositifs de la loi sur l'innovation soient plus efficaces, de s'intéresser à la conception de la vision et de développer des méthodes dans ce sens. Au niveau de la recherche, elle s'est essentiellement intéressée à la notion de vision. Peu de recherches traitent de l'importante de la conception de la vision. Notre communication propose de développer le concept de conception dans le domaine de l'entrepreneuriat. A partir de ce concept, nous présentons une méthode construite à partir de nos recherches. Cette méthode a été développée auprès d'une trentaine de projets entrepreneuriaux. A la fin de la communication, nous revenons non seulement sur les mécanismes liés à la conception de la vision, mais aussi sur la construction de la méthode dans le processus entrepreneurial.

Mots clés : vision – conception – espace de problématisation – traduction

La nécessité d'aider les entrepreneurs à concevoir leur vision : proposition d'une méthode

La loi sur l'innovation et la recherche de juillet 1999¹ ainsi que le décret n° 2000-893 du 13 septembre 2000 relatif aux conditions dans lesquelles les établissements publics d'enseignement supérieur peuvent fournir des moyens de fonctionnement à des entreprises ou à des personnes physiques sont des signes forts pour l'accompagnement de projets issus du système universitaire. Cette loi a permis le développement de la valorisation de la recherche ainsi que de structures comme les incubateurs. Dans une grande mesure, la loi sur l'innovation apporte incontestablement des éléments de réponses à des besoins (Schmitt, 2005). Toutefois, il convient d'être critique dans la mesure, où elle a essentiellement permis de rattraper le retard pris par la France dans ce domaine vis-à-vis d'autres pays (Albert et al., 2005). Il devient donc important et urgent de porter les efforts dans le domaine de l'accompagnement sur d'autres aspects. Parmi ces aspects, la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat nous invite à nous pencher sur une notion comme la notion de vision.

Cette notion a largement investi le domaine de la recherche en sciences gestion (Weick, 1995 ; Avenier, 1996 ; Varraut, 1999) et en entrepreneuriat (Filion, 1991 ; Cossette, 2003 ; Moreau, 2004). Comme beaucoup de notions, la notion de vision est polysémique. Harel Giasson (1995) montre que la notion de vision peut prendre différentes significations. Elle peut signifier : le point de vue, une perspective d'ensemble, une cible à atteindre, ou encore la capacité de voir loin. Bien que, dans certains cas, la notion de vision s'apparente, comme le souligne Varraut (1999), à la notion de représentation, c'est-à-dire la représentation d'une situation actuelle, il existe toutefois une certaine volonté de vouloir différencier ces deux notions. Il est possible de souligner qu'une des grandes différences entre la vision et la représentation vient du fait que, en reprenant les termes de Watzlawick (1988 : 110), « *Ce n'est [...] le passé, mais le futur, qui détermine le présent* ». Dans l'entrepreneuriat, comme dans beaucoup d'autres domaines, les décisions et les actions humaines dépendent largement de l'évaluation de leurs effets possibles. Ainsi, ce qui semble faire la différence entre la notion de représentation et celle de vision porte essentiellement sur l'aspect projectif de la notion de vision (Filion, 1991 ; Cosette, 2003).

L'introduction de la notion de vision dans le champ de l'entrepreneuriat n'est pas neutre. En effet, elle a permis de ne plus considérer l'entrepreneuriat uniquement comme un phénomène ontologique, mais aussi comme un phénomène téléologique, c'est-à-dire un phénomène construit et orienté par l'action cognitive. Si l'on reconnaît que le futur joue un rôle important au niveau de l'entrepreneuriat, apparaît alors une question importante qui est peu abordée actuellement au niveau de la recherche en entrepreneuriat : comment l'entrepreneur conçoit-il sa vision ? Alors que les recherches en entrepreneuriat portant sur la vision se sont plutôt focalisées sur la définition de cette notion et sa formulation à l'aide de méthodes et d'outils (cf. les travaux portant sur les cartes cognitives²), peu de travaux ont porté sur la conception de cette

¹ Loi n° 99 587 du 12 juillet 1999 initiée par le Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.

² « Une carte cognitive est une image représentant les idées de quelqu'un » (Cosette, 2003).

vision. Sans prendre part au débat sur la notion de vision³, nous souhaitons dans cet article insister tout particulièrement sur les mécanismes liés à la conception de cette vision. C'est l'objet de la première partie. A partir d'une recherche déductive, nous proposons de mobiliser les travaux développés dans le domaine de la conception, notamment les travaux fondateurs de Simon (1969/2004) pour aborder ces mécanismes. Le recours à ces différents travaux permet de faire émerger des notions nouvelles, encore pas ou peu utilisées dans les recherches en entrepreneuriat. Cette partie s'achève par la présentation d'une modélisation de la notion de vision. Dans une seconde partie, nous posons les jalons d'une méthode permettant d'aider l'entrepreneur à concevoir une vision. Il s'agit de rendre actionnable (Argyris, 1995 ; David et Hatchuel 2007), autour d'une méthode, les réflexions présentées dans la première partie. Son expérimentation sur une trentaine de projets entrepreneuriaux permet une légitimation, au sens d'Avenier (2007), de la modélisation proposée, et de tirer des enseignements sur la pertinence de la méthode proposée.

1. Entreprendre, c'est concevoir une vision en problématisant et en traduisant...

Bien que la notion de vision soit une notion qui a beaucoup apporté à la recherche en entrepreneuriat, elle n'en demeure pas moins une notion encore à approfondir, notamment au niveau de sa construction. Cette première partie se propose d'approfondir cette notion. Pour cela, nous avons mobilisé la littérature liée à la notion de conception. Cette littérature est encore faiblement mobilisée pour aborder le phénomène entrepreneurial, mais elle semble bien indiquée pour aborder de façon plus générale les activités à projets comme l'entrepreneuriat. A côté de la notion de vision, nous proposons d'étudier les notions de conception, de problématisation et de traduction, et leurs relations. Cette première partie se termine par la proposition d'une modélisation de la notion de vision à l'aide des ces notions que nous avons mises en évidence.

1.1. La conception : concevoir dans sa tête avant de réaliser

De façon générale, il est possible d'avancer que l'entrepreneuriat est une activité à projet singulière. En effet, les entrepreneurs doivent faire face à des situations qui se caractérisent non seulement par leur variété mais aussi par le fait qu'elles ne sont jamais parfaitement identiques, nécessitant la mise en place de démarches innovantes et inventives. Comme le souligne Martinet (2000), au niveau de l'entreprise, les situations que rencontrent les entrepreneurs ressemblent de plus en plus à celles qui caractérisent la conception et le développement de nouveaux produits. Ainsi, l'entrepreneuriat est loin d'être uniquement une activité de réalisation et de valorisation, c'est aussi une activité de conception (Davidsson, 2006). Si l'on considère, avec les auteurs dans le domaine de l'entrepreneuriat, que la vision est un élément important du processus entrepreneurial, la conception d'une vision apparaît alors comme un enjeu essentiel pour la conduite et la réussite de projets entrepreneuriaux (de La Ville, 2001).

La conception, comme le rappelle Simon (1969/2004 : 207), ne correspond pas à la façon dont les choses sont, mais plutôt à la façon dont elles pourraient être et à l'invention d'artefacts permettant d'atteindre des buts. Les notions de vision entrepreneuriale (Filion, 1991 et Cosette, 2003), de situation entrepreneuriale (Fayolle, 2004 : 114) ou encore de projet entrepreneurial (Schmitt, 2006) sont à proprement parler des artefacts conçus à travers l'action humaine. Ces artefacts sont finalisés et adaptatifs. La notion de conception doit être entendue de façon large et

³ Nous proposons ici de retenir la définition suivante : précisons ce que nous entendons par vision : c'est « une image, projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir » (Filion, 1991). Pour une présentation plus large de cette notion, lire notamment Filion (1991), Avenier (1996), Varrault (1999) ou encore Cosette (2003).

non plus restrictive (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006 : 98). Ainsi, est concepteur au sens de Simon (1969/2004 : 210) : « *quiconque imagine quelque disposition visant à changer une situation existante en une situation préférée* ». De cette définition, il est possible de souligner que l'entrepreneur est concepteur. Considérer la notion de conception de façon large implique aussi de sortir de la logique taylorienne étreinte de la conception. Dans cette logique, la conception est une activité largement coupée de la représentation des besoins et souvent envisagée de façon linéaire. Ce décalage par rapport à l'entrepreneuriat, en fait sans doute une des raisons de la non mobilisation de cette notion dans ce domaine de recherche. Au contraire, dans une logique plus large de la notion de conception, elle est envisagée comme « l'interface entre les environnements internes et externes », entre le savoir-faire (aspect internaliste) et la représentation des besoins (aspect externaliste). Si l'on reconnaît cette position à la notion de conception, on comprend, là encore, la faible mobilisation de cette notion dans la recherche en entrepreneuriat. En effet, comme le montrent les travaux sur la structuration des travaux de recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat (Filion, 1999 ; Hernandez, 1999 ; Fayolle, 2004), la recherche en entrepreneuriat a longtemps oscillé entre des approches internalistes (basées notamment sur le béhaviorisme) et des approches externalistes (basées notamment sur les approches contingentes). La recherche en entrepreneuriat repose donc sur une hypothèse de séparabilité. Cette dichotomie est fortement préjudiciable pour la recherche en entrepreneuriat. En effet, comme le souligne Morin (1977), établir une relation dialogique plutôt qu'une dichotomie fait émerger une fonction mettant en relation les deux aspects de la situation considérée, comme l'activité de conception qui est à l'interface, comme évoqué précédemment, entre les environnements internes et externes. Ainsi, nous avançons qu'il n'y a pas d'entrepreneuriat sans conception. Pour illustrer nos propos, reprenons les propos de Filion (1999) présentés en quatrième de couverture : « *une des grandes différences entre l'entrepreneur et les autres acteurs qui oeuvrent dans les organisations, c'est que l'entrepreneur définit l'objet qui va déterminer son propre devenir* ». Cette définition de l'objet évoquée par Filion relève typiquement de l'activité de conception. Enfin, il convient de préciser que la conception de la vision demande un travail d'imagination organisé et structurant (Boutinet, 1993). Elle requiert de la méthode, des efforts (Filion, 1997). Si entreprendre, c'est concevoir une vision, alors comment définir l'action de conception ? Pour répondre à cette question, nous montrerons dans la suite de cet article que les notions de problématisation et de traduction sont en interaction avec l'action de conception.

1.2. De la vision entrepreneuriale à la situation entrepreneuriale en passant par l'espace de problématisation

Bien qu'intéressante, la notion de vision ne semble pas suffisante pour envisager toute la complexité du phénomène entrepreneurial. En effet, si l'on reprend la définition retenue de Filion (1991) de la vision, on s'aperçoit que seul le futur est présent dans cette définition. Or, comme évoqué en introduction, le futur et le présent sont très interdépendants. Certes, le futur joue un rôle primordial au niveau de l'entrepreneuriat, mais cette vision future conditionne fortement le présent. Il est donc nécessaire de faire le lien entre la vision qui exprime un futur potentiel, et le présent lieu de l'action. Pour cela, nous proposons d'introduire une notion encore peu répandue au niveau de la recherche en entrepreneuriat : la notion de situation entrepreneuriale⁴. Pour aborder cette notion, nous pouvons partir des travaux de Fayolle (2004 : 114). Cet auteur définit une situation entrepreneuriale comme une "*situation reliant d'une façon*

⁴ Cette notion peut se retrouver dans les recherches portant sur les processus entrepreneuriaux. Mais dans ce cadre de figure, la notion de situation est souvent comprise comme centrée sur 'l'objet entrepreneurial' négligeant l'entrepreneur lui-même. En effet, cette approche par les situations consiste à analyser l'action elle-même et ses composantes en la séparant de la personne en situation. Il s'agit d'une réflexion sur l'action alors que nous proposons, dans la perspective des sciences de l'artificiel, une réflexion dans l'action.

très étroite, quasi indissociable, un individu caractérisé par un engagement personnel fort [...] dans une action entrepreneuriale et un projet ou une organisation émergente ou une organisation stabilisée de type entrepreneurial". Cette définition intéressante demande néanmoins à être précisée et complétée. Nous envisageons une situation comme une construction façonnée par l'homme, qui est le fruit d'une relation que le sujet entretient avec le monde au travers de ses actes. C'est à travers cette relation que le sujet se construit, construit des artefacts, et participe à la construction d'autrui en relation avec la situation. L'entrepreneur, comme toute personne, ne peut se dissocier lui-même, ni de la situation ni de son action en situation (Jonnaert, 2006). La situation peut s'entrevoir sous l'angle de principes qui permettent une interprétation de ce que l'on pourrait appeler "l'agir situé et finalisé". Elle fait émerger à la fois le sujet et le projet entrepreneurial par une centration sur le développement de l'agir de l'entrepreneur par adaptation de ses intentions et ses actions à ses différents environnements.

Au-delà de la définition proposée par Fayolle (2004), quels sont l'intérêt et les enjeux de cette notion ? La situation entrepreneuriale peut apparaître comme un chaînon manquant dans la compréhension du phénomène entrepreneurial. La situation agit comme un "espace de problématisation"⁵. L'action de l'entrepreneur ne peut être envisagée simplement comme une réponse à une situation ; elle est, par contre, création, innovation et attribution de sens (Tourraine, 1999). La situation entrepreneuriale peut être envisagée comme une situation-problème dite ouverte, c'est-à-dire ne comportant pas de solution pré-déterminée, mais qui est orientée par la vision. Les réponses apportées vont fortement dépendre de la construction de sens faite par l'entrepreneur autour de la situation et de la vision qu'il a de son projet, et donc de la délimitation de l'espace de problématisation. Se dégagent alors des voies de réflexions intéressantes pour la recherche en entrepreneuriat autour notamment de la compréhension plus approfondie de la création des espaces de problématisation, et de la contribution de ces espaces à la résolution des problèmes. Au final, situation et vision entrepreneuriale sont très liées. On pourrait être tenté de s'interroger : qui de la situation ou de la vision conditionne l'autre ? Il est tout à fait illusoire d'essayer de répondre à cette question, car les deux s'influencent mutuellement. Il s'agit d'un processus d'aller-retour incessant entre ces deux temporalités : le présent et le futur⁶.

Il reste à envisager une autre notion : la notion de traduction. En effet, un entrepreneur n'est jamais isolé, il est souvent amené à partager sa vision avec des parties prenantes (clients, fournisseurs, associés, salariés, banquiers, accompagnateurs, ...).

1.3. La traduction : partager une vision

Rares sont les cas où la vision n'est pas en lien avec d'autres personnes. En effet, un entrepreneur rencontre différentes personnes au sein de son organisation et/ou dans son réseau d'affaires avec lesquelles il partage sa vision, sa conception de la réalité, même si en dernier ressort, les décisions lui appartiennent. À la lumière de ces éléments, on voit la difficulté de définir une vision à partager par tous. De fait, l'entrepreneur se trouve plus souvent en situation de co-conception que simplement en situation de conception. La présence du préfixe "co-

⁵ Nous préférons cette expression à celle utilisée par Simon (1969) « d'espace de problème » (cf. §1.2.2 ci-dessus). En effet, cette dernière ne permet pas de différencier correctement les deux aspects d'un problème (Fabre 1999) : la problématisation et la résolution de problème. Cet espace de problématisation renvoie aussi aux travaux d'Heidegger (1964) sur la métaphore du *Spielraum* – de l'allemand : espace pour manœuvrer. Le *Spielraum* réfère au champ d'action, au champ opérationnel effectif d'une personne en situation, appelé aussi le « champ des possibles ».

⁶ S'il y a déséquilibre dans ce processus d'aller-retour, cela peut donner des projets utopiques (absence de lien avec le présent) ou une absence de projet (absence de lien avec le futur). Ces deux cas sont des extrêmes et les projets entrepreneuriaux oscillent entre les deux.

permet d'insister non seulement sur l'aspect récursif et dynamique du processus de conception, mais aussi sur les multiples acteurs directs et indirects qui y participent.

La vision pour être partageable doit être traduite comme le souligne Martinet (1993) : « *l'acteur doit faire preuve de cette forme d'intelligence qui consiste moins en la résolution d'un problème qu'en la mise en forme d'un monde partageable* ». L'entrepreneur doit savoir traduire sa vision du projet entrepreneurial auprès de ces parties prenantes afin qu'elles puissent participer à cette co-conception. La traduction de cette vision peut prendre différents aspects allant de la simple idée à la présentation d'un projet plus finalisé. Le but de la traduction⁷ au sens de Callon et Latour (1991) est de permettre à ces parties prenantes, qui ont des logiques différentes, de parvenir à se comprendre pour travailler ensemble. Elle favorise aussi une certaine régulation collective. La vision devient donc un instrument de dialogue entre l'entrepreneur détenteur de cette vision et les parties prenantes du projet qui vont participer à sa structuration.

La traduction est un enjeu important car la vision de l'entrepreneur n'est pas transposable telle quelle. Elle nécessite bien souvent de passer d'un niveau tacite à un niveau explicite⁸. Pour répondre aux difficultés liées à la traduction, il est nécessaire de favoriser le dialogue et la cohérence entre l'activité de conception et la mise en acte de cette conception, entre la situation entrepreneuriale et la vision entrepreneuriale. Cela passe par le développement d'un langage commun et la présence d'un traducteur dans le projet. Or la difficulté actuelle repose sur la création et le développement de ce langage, qu'on pourrait appeler le langage "projet entrepreneurial", alors que les différentes parties prenantes du projet entrepreneurial parlent souvent des langages "différents" et notamment des langages métier. Concernant le traducteur, bien souvent, il s'agit de l'entrepreneur lui-même, mais ce n'est pas une obligation. Les personnes qui accompagnent les projets entrepreneuriaux peuvent jouer accessoirement ce rôle. Pour Cullière (2006), le contexte des porteurs de projets joue un rôle important dans le processus d'accompagnement de ces derniers. Les différentes parties vont en effet appréhender les situations à l'aune de leur propre système cognitif, faire valoir leurs représentations relatives aux « bonnes pratiques », et définir des objectifs selon une notion de la réussite qui leur est personnelle. Le problème de l'adoption des dispositifs et outils supports aux entrepreneurs se décline donc plus autour de la notion de représentation partagée, et « *toute la difficulté pour le prescripteur tient dans le fait de parvenir à comprendre cette représentation pour parler un langage commun* ». Le rôle du traducteur se situe ainsi essentiellement autour de trois éléments : la constitution d'un langage "projet entrepreneurial" avec ses termes et sa grammaire, le développement et l'enrichissement de ce langage et, enfin, la diffusion de ce langage.

Nous avons cherché à approfondir la notion de vision, afin de mettre en évidence un certain nombre d'éléments constitutifs. Ainsi, trois notions semblent liées à la notion de vision : la conception, la problématisation et la traduction.

⁷ Selon P. Bernoux (2004), la théorie de la traduction a été un des éléments qui ont permis de développer la pratique du fonctionnement par projet dans les entreprises et les organisations.

⁸ Des outils comme le plan d'affaires sont intéressants pour passer de l'un à l'autre.

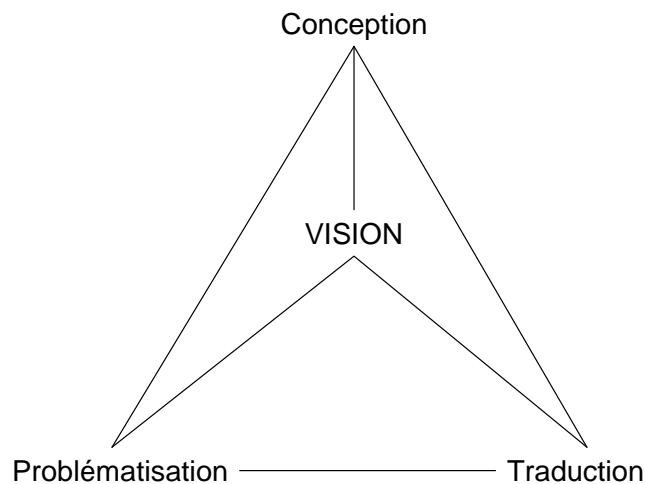


Figure 1.- Les composants de la notion de vision

Toutefois, il convient de rappeler que la conception ne doit pas être envisagée de façon isolée, car le risque serait grand de développer des projets qui seraient déconnectés de leur contexte. C'est pour cela, qu'il est important de problématiser et traduire cette vision afin de tenir compte autant des éléments internes qu'externes du projet entrepreneurial.

Au terme de cette première partie, nous avons pu mettre en évidence différentes notions constitutives de la notion de vision entrepreneuriale. Dans une seconde partie, nous avons cherché, à travers une recherche-intervention, à développer une méthode permettant d'articuler les notions présentées précédemment.

2. Proposition d'une méthode pour concevoir une vision en problématisant et en traduisant...

Dans cette partie, nous présenterons les différents éléments qui composent la méthode à partir des composants de la vision envisagés précédemment. Ces différents éléments seront ensuite discutés afin de faire émerger des pistes de réflexions nouvelles dans le domaine de l'entrepreneuriat.

2.1. Présentation d'une méthode pour concevoir une vision entrepreneuriale

Si l'objectif est essentiellement de concevoir une vision entrepreneuriale, c'est-à-dire un espace de problématisation afin de pouvoir le traduire auprès d'autres personnes, il est important de développer des méthodes allant dans ce sens.

2.1.1. Philosophie générale de la méthode

La méthode que nous avons retenue s'inspire directement de la forme canonique du système général développé par Le Moigne (1990). À travers cette représentation, il s'agit de « *rendre compte de tous les types de complexité que l'on pourra considérer* » (Le Moigne, 1990). Plus précisément, il est possible d'envisager la vision de l'entrepreneur à travers le projet entrepreneurial. La méthode retenue propose de tenir compte autant des aspects internes que des aspects externes.

À partir de cette vision du projet entrepreneurial, nous avons travaillé dans le cadre de recherche-intervention avec différents entrepreneurs. Il s'agissait de personnes qui étaient avant tout en situation de création ou de développement d'entreprise. Notre position a été celle du facilitateur au sens de Caillé (1991), dans la mesure où nous sommes intervenus pour amener

les entrepreneurs à se poser des questions afin de concevoir, problématiser et traduire leur vision du projet entrepreneurial.

Il reste à préciser, d'un point de vue plus instrumental, les éléments qui composent cette méthode (Schmitt, 2006 et 2008) :

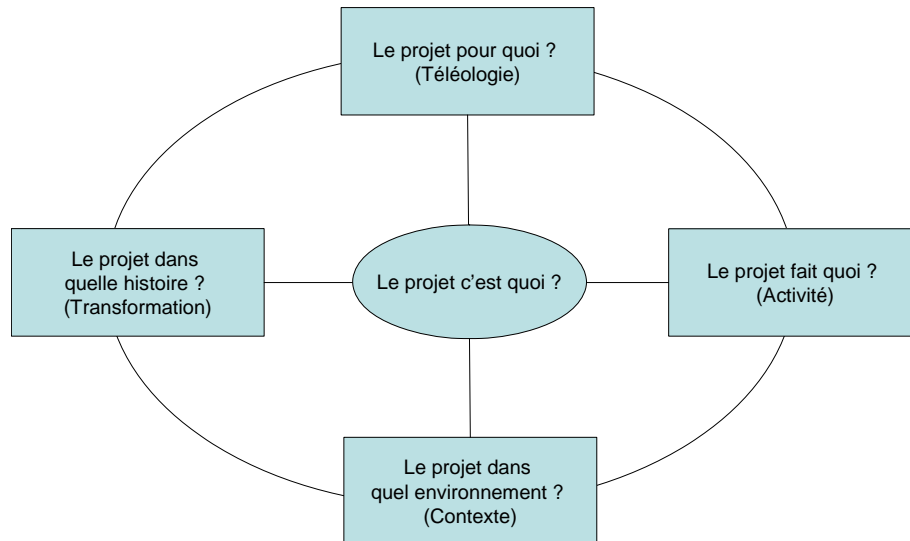


Figure 2.- L'organisation de la méthode : des questions pour concevoir, problématiser et traduire la vision du projet entrepreneurial

L'objectif, à travers ce travail de terrain, consiste donc à permettre aux entrepreneurs d'apprendre dans l'action et dans la réflexion, de sorte que le projet devienne une méthode essentielle de la construction de l'organisation à venir. Il s'agit donc de fournir des repères et de favoriser l'expression de la vision, donc du projet entrepreneurial.

2.1.2. Le contenu de la méthode

La méthode développée donne la possibilité aux entrepreneurs de se poser un certain nombre de questions :

1.- « **Le projet c'est quoi ?** ». Cet exercice permet, non seulement au chercheur-intervenant de « s'approprier la vision », mais aussi à l'entrepreneur de formaliser sa vision autour de deux exercices. Le premier exercice consiste à résumer en une phrase le projet. Celle-ci est relativement conditionnée par la vision de l'organisation portée par l'entrepreneur. Cette vision est un « mélange », entre autres, de sa perception des attentes des clients, de la concurrence et de ses capacités. Le second exercice consiste à dessiner le projet. Cet effort de représentation prolonge le premier exercice en favorisant l'expression d'éléments, qui n'apparaissent pas au niveau de l'écriture. De plus, à ce niveau de la réflexion, il donne la possibilité de travailler sur la cohérence de la phrase exprimée précédemment et du dessin. Bien souvent, la mise en perspective du dessin issue de la phrase permet déjà de soulever un certain nombre de questions liées au projet.

2.- « **Le projet pour quoi ?** ». Il s'agit de renseigner à partir des questions suivantes : à qui cela rend-il service ? Sur quoi agit le projet ? Dans quel but ce projet existe-t-il ? Les réponses à ces questions favorisent la confrontation entre la finalité du projet exprimée et les éléments de contexte de celui-ci. Notamment, cela amène l'entrepreneur à se poser des questions par rapport aux clients potentiels (quelle forme prend la clientèle ?) et par rapport à la concurrence (comment je positionne mon projet par rapport à ce qui existe déjà ? Mais finalement qu'est-ce qui existe déjà ?). Ces différentes questions obligeront ultérieurement l'entrepreneur à collecter des informations par rapport à ces éléments, afin de valider ses intuitions. En d'autres termes, il

s'agit de faire ressortir la finalité du projet et donc le positionnement de l'entrepreneur par rapport à sa propre organisation.

3.- « **Le projet fait quoi ?** ». L'objectif est de décrire les différentes activités liées au projet. Au-delà de l'activité, les informations présentées, renseignent sur les ressources et les résultats de l'activité. Cette question renvoie à une représentation projective de ce que sera l'activité dans un fonctionnement quotidien. Cela donne la possibilité encore une fois de dimensionner le projet et de mettre ces éléments en cohérence entre eux. En effet, si l'entrepreneur considère que pour son projet il a besoin de deux ou trois personnes, ce n'est pas la même chose que s'il en fallait une dizaine. Ces éléments conditionnent fortement par exemple la taille du local, le nombre de machines, les résultats attendus et les aspects financiers.

4.- « **Quel environnement pour le projet ?** ». Il s'agit de s'informer sur les différents environnements liés au projet et à l'entrepreneur (technique, politique, économique, juridique, culturel, géographique...) par rapport aux activités et à la finalité du projet. Il est important de connaître les éléments du contexte qui risquent d'avoir un impact sur la structuration de l'organisation. Ces différents projets favorisent le questionnement a priori. Le fait de se poser toute une série de questions au niveau de ces environnements, oblige l'entrepreneur à réfléchir sur des aspects importants du projet, voire des aspects qu'il n'avait pas forcément envisagés.

5.- « **Quelle histoire pour le projet ?** ». De façon générale, l'entrepreneur est invité à se positionner par rapport aux trois temps : le passé, le présent et le futur. Le premier temps consiste à s'interroger par rapport à des projets qui ont peut-être déjà existés, et aussi de comprendre comment évoluent la demande, la concurrence. Le deuxième temps correspond aux décisions à prendre en compte actuellement par rapport aux projets, à la lumière des éléments du texte envisagés précédemment. Enfin, le dernier temps renvoie à l'évolution du projet dans le moyen et le long terme. Il s'agit d'inscrire le projet dans une perspective dynamique.

Par rapport à ces éléments, il convient d'envisager ces différentes questions de façon itérative. En effet, bien que l'on commence souvent par se renseigner sur la nature du projet (le projet c'est quoi ?), la réponse à cette question ne demeure pas figée. Elle est réinterrogée lorsqu'on aborde les différentes questions. Il n'est pas rare en situation de voir l'entrepreneur modifier, ajuster la question initiale en fonction de ses avancées dans le projet et de sa collecte d'informations. Il en va de même pour les autres questions. Tout au long des différentes étapes, il s'agit, par des allers-retours entre processus et finalité, de confronter la cohérence entre les deux. Finalement, ces différentes questions amènent à connaître les besoins du projet (financier, humain, technique ...) et de construire une méthode synthétique qui servira non seulement à collecter des informations essentielles, mais aussi à communiquer avec différentes personnes liées au projet.

2.1.3. Le protocole et les conditions d'intervention

Les différentes interventions ont été réalisées dans le cadre d'accompagnement de porteurs de projets. Chaque intervention s'est faite sur quatre demi-journées réparties dans une semaine afin de pouvoir tenir compte des contraintes d'agenda des porteurs de projets. Le nombre de personnes requises pour travailler sur un projet est au minimum de un, mais pour permettre une meilleure utilisation de la méthode, il était recommandé d'être à deux. En effet, dans le cadre de la méthode, il est important de pouvoir confronter sa vision avec une personne en plus du facilitateur. Quand le porteur de projet est seul, il est possible de prendre soit une personne de son entourage, soit un chercheur de l'équipe. Cette seconde personne n'est pas obligée de connaître le projet. Au contraire, la situation de novice est intéressante, car elle oblige le porteur de projet à expliciter l'ensemble de son projet. Clairement, la connivence peut être un facteur limitatif de la méthode, car un certain nombre de choses ne seront pas explicitées car connues des porteurs de projets. La première demi-journée commence par une présentation de la

méthode et des modalités de fonctionnement. Le travail effectué par les porteurs de projets est consigné sur un document papier ou informatique afin d'avoir une trace de ces éléments et surtout pouvoir revenir dessus à tout moment. La fin de ces quatre demi-journées est caractérisée par une présentation synthétique par les porteurs de projets de leur réflexion et par des échanges avec le facilitateur. À cette dernière demi-journée, des professionnels de l'accompagnement peuvent être conviés à participer au travail de restitution. S'il y a une continuité à ce travail de la part des porteurs de projets, le document élaboré lors de ce travail peut servir de base à un plan d'affaires.

La méthode a été mise en œuvre à travers trente projets. Les projets sont très variés et touchent différents domaines (tableau 1).

N°	Domaine d'activité	Clients	Type de projet	Localisation (dpt)
1	Parc de Loisir	Particuliers	Nouveau service	54
2	Imprimerie	Professionnels	Nouveau service	54
3	Produit alimentaire	Professionnels et particuliers	Nouveau produit	57
4	Restauration	Particuliers	Nouveau service	54
5	Produit alimentaire	Particuliers	Nouveau produit	57
6	Emballage alimentaire	Professionnels	Nouveau produit	57
7	Paysagiste	Particuliers	Nouveau service	88
8	Restauration	Particuliers	Nouveau service	54
9	Cabinet de conseil	Professionnels	Développement de l'offre	57
10	Informatique	Professionnels	Nouveau service	54
11	Outillage à main	Particuliers	Nouveau produit	57
12	Pompe funèbre	Particuliers	Nouveau produit	54
13	Restauration	Particuliers	Nouveau service	55
14	Matériel de sport	Particuliers	Nouveau produit	57
15	Matériel pour handicapés	Particuliers	Nouveau produit	54
16	Produit alimentaire	Professionnels	Nouveau produit	54
17	Matériel pour l'agroalimentaire	Professionnels	Nouveau produit	54
18	Agriculture	Particuliers	Nouveau service	57
19	Cabinet de conseil	Professionnels	Nouveau service	57
20	Commerce	Particuliers	Nouveau service	88
21	Aide aux entreprises	Professionnels	Nouveau service	54
22	Métaux à mémoire de forme	Professionnels	Nouveau produit	57
23	Aide à domicile	Particuliers	Nouveau service	57
24	Voyagiste	Particuliers	Nouveau service	54
25	Outillage à main	Professionnels	Développement de l'offre	54
26	Energies renouvelables	Professionnels	Nouveau produits	54
27	Commerce	Particuliers	Développement de l'offre	57
28	Energies renouvelables	Particuliers	Nouveau service	54
29	Habillement	Particuliers	Nouveau produit	54
30	Distribution de produits alimentaires	Particuliers	Nouveau service	54

Tableau 1 : Profil des projets dans le cadre de la mise en œuvre de la méthode.

Près de quatre-vingt-cinq personnes ont été associées à cette méthode sur une période allant de 2002 à 2005. Lors de ces interventions, nous avons recueilli, auprès des différents participants, leur appréciation sur la méthode.

2.2. Eléments de retour par rapport à la méthode : concevoir, problématiser et traduire

Durant quatre années successives (2002, 2003, 2004 et 2005), des enquêtes ont été menées afin de recueillir l'avis des entrepreneurs sur la méthode permettant de problématiser le projet entrepreneurial. Le questionnaire, composé de questions ouvertes et semi-ouvertes, soumis aux entrepreneurs, reprenait des items généraux ainsi qu'une échelle d'appréciation pour tous les enseignements programmés chaque année. L'analyse des réponses révèle un taux de satisfaction globale très élevé par rapport à l'ensemble de la méthode : 96 % des répondants se sont déclarés "satisfaits" à "tout à fait satisfaits" de la formation dans son ensemble. Le questionnaire a permis notamment de mettre en évidence les apports et les limites de la méthode développée autour du projet entrepreneurial.

- **L'importance de la conception** : la méthode mise en place favorise le développement et la structuration du projet entrepreneurial, c'est-à-dire l'organisation à partir d'une représentation d'une réalité à venir. Le fait de répondre aux différentes questions liées à la méthode oblige les entrepreneurs à structurer leur réflexion. À travers ces éléments, cela sous-entend que l'action (ce que fait l'entrepreneur) et la structure (les moyens mobilisés pour l'action) se co-déterminent par récursivité dans les interactions. Les entrepreneurs insistent sur l'importance de développer des allers-retours constants entre la conception et l'action. En effet, ces deux éléments leur apparaissent comme indissociables pour le bon développement de projets entrepreneuriaux. Le cas de cette entrepreneuse dans le domaine de l'habillement est une bonne illustration des blocages rencontrés par les entrepreneurs. De toute évidence, sa difficulté était l'action, c'est-à-dire qu'elle ne savait par quel bout prendre le problème. Pourtant, son projet était clair dans sa tête. Le recours à la méthode proposée lui a permis de définir quelles étaient les actions à mettre en place prioritairement. Finalement, cela a permis d'enclencher un processus d'aller-retour entre ses réflexions et les actions à mener.

- **La nécessité de problématiser** : bien souvent, les entrepreneurs avouent avoir une idée, plus ou moins vague, mais de façon générale, ils ont du mal à l'exprimer. Le travail autour des cinq questions, leur a permis de mieux préciser l'objet de leur réflexion. L'ensemble des entrepreneurs s'accorde à dire qu'ils n'ont pas forcément de méthodes pour les aider à se représenter le problème. De plus, cela ne correspond pas aux activités quotidiennes, ils n'ont pas l'habitude de réfléchir sur des problèmes pas ou mal définis. Enfin, les entrepreneurs soulignent l'importance de la problématisation à leur niveau notamment pour donner du sens à l'information à collecter. Bien souvent, la phrase qui a servi de point de départ à la réflexion a évolué par rapport à la phrase finale. Évoquons le cas de cet entrepreneur dans le domaine de la microbrasserie, qui définissait son projet au début comme la « production d'une bière régionale de garde pour un public de connaisseur » et qui finalement est devenu « production, distribution et commercialisation d'une bière régionale de garde pour un public de connaisseur ». Le projet a donc inclus un plus grand nombre d'activités afin de se rapprocher au mieux du client.

- **La nécessité de traduire le projet** : la méthode proposée, aux dires des entrepreneurs, favorise la communication autour du projet et des personnes pouvant être liées de près ou de loin au projet. Cette communication se fait notamment au cours de la phase de problématisation du projet. Elle se fait aussi une fois celle-ci terminée. "Métaux à mémoire de forme est un projet dans lequel les aspects techniques sont très solides : il est issu de la recherche universitaire. Le travail de conception et problématisation a permis à l'entrepreneur de s'accaparer un discours qu'il avait du mal à formuler initialement, et de communiquer avec différentes personnes pour

expliquer le projet. Ce travail de communication est important dans l'évolution du projet dans la mesure où il participe au travail de structuration.

2.3. De la vision à l'émergence de nouveaux thèmes de réflexion issus des pratiques entrepreneuriales

- **La conception et le développement d'une vision** : les entrepreneurs se sont beaucoup exprimés lors de l'enquête sur cette notion de vision. Beaucoup ont insisté sur le fait que la méthode proposée participe à la conception de la vision. Pour certains, la vision qu'ils avaient, était relativement floue, et cela leur a permis de concevoir une vision. Pour d'autres, le travail a plutôt consisté à développer une vision existante. Dans ce cas de figure, il s'agit souvent de préciser un peu plus les choses. Un certain nombre d'entrepreneurs ont fait émerger des éléments, qu'ils n'avaient pas envisagés auparavant, notamment des difficultés ou des problèmes d'incohérence. Citons l'exemple de cet entrepreneur qui avait pensé à vendre son jus de fruit dans des distributeurs automatiques et qui, avec le travail fait, s'aperçoit que les valeurs véhiculées à travers ce mode de distribution ne correspondent pas aux valeurs véhiculées par le produit. Ou encore, cet entrepreneur qui s'aperçoit que pour son projet de "parc aventure", le principal blocage n'est pas forcément financier comme il l'imaginait mais plutôt politique, car les terrains qu'il convoite sont avant tout publics et relèvent d'une gestion souvent municipale.

- **La recherche de l'approximation plutôt que l'exactitude** : le projet entrepreneurial n'est pas une réplique du réel, mais plutôt une construction de sens par rapport à une réalité perçue. À travers cette logique, la méthode mise en œuvre favorise plutôt une "connaissance approximative" du projet. Derrière cela, il s'agit d'avoir des ordres de grandeur concernant les différents points du projet. Prenons l'exemple d'une entreprise dans le domaine de l'informatique. Le nombre exact d'entreprises concurrentes dans le domaine de l'informatique dans une ville donnée n'est pas une information très pertinente. Par contre, savoir s'il y en a une dizaine, ou une cinquantaine, ou une centaine, donne un autre type d'information, notamment concernant la pression concurrentielle du marché, plus pertinente à traiter. On passe donc d'une arithmétique exacte, souvent prônée au niveau de la gestion, à une arithmétique approximative, nécessaire pour problématiser des projets entrepreneuriaux.

- **L'intuition nécessaire mais pas suffisante** : l'intuition est quelque chose d'important dans le projet entrepreneurial. Elle est souvent le point de départ d'une réflexion, mais on ne peut se limiter à ce type de raisonnement. L'intuition doit être envisagée et utilisée dans des boucles récursives avec d'autres démarches, telles que la déduction (du particulier au général) et l'induction (du général au particulier). Évoquons cette PME qui décide de lancer un nouveau produit : les œufs enrichis en oméga 3. Certes, les produits s'inscrivant dans la lignée des omégas 3 se vendent bien en France, mais les œufs enrichis en oméga 3 connaîtront-ils le même succès ? Actuellement, ce produit a été retiré de la grande distribution, car sa vente n'a pas suivi. Sans entrer dans une explication technique de ce produit, précisons seulement qu'il existe, du point de vue du consommateur, une contradiction entre l'aspect naturel de l'œuf et le fait qu'il soit enrichi en oméga 3. L'intuition est une alliée importante dans le processus entrepreneurial. Toutefois, réussir uniquement avec de l'intuition limite considérablement les chances de réussite. Il est donc nécessaire de renforcer cette intuition par des réflexions complémentaires (de types inductives et déductives), notamment au niveau de la clientèle et de ses attentes.

Conclusion

Dans cette contribution, l'objectif visé était de proposer des alternatives aux démarches existantes en nous intéressant à la notion de vision chez l'entrepreneur et, plus particulièrement, aux mécanismes de conception de cette vision. Cela nous a amené, dans une première partie, à identifier d'autres notions liées à la notion de vision, comme la conception, l'espace de

problématisation ou encore la traduction. Le regard que nous avons porté sur la notion de vision favorise son ancrage dans une logique processuelle plutôt que dans une logique de résultat dans laquelle elle a été longtemps confinée, notamment lorsqu'elle est envisagée comme une image. La vision apparaît alors comme dynamique en considérant les allers-retours entre le futur et le présent, le porteur de la vision et les personnes avec qui il partage sa vision, entre conception et traduction, espace de problématisation et résolution de problèmes, ...

À partir de ces éléments constitutifs de la notion de vision, nous avons, dans une seconde partie, cherché à les rendre actionnables auprès des entrepreneurs. Pour cela nous avons développé une méthode basée sur la conception d'un espace de problématisation et sa traduction à la différence des méthodes largement utilisées, et qui sont basées essentiellement sur la résolution de problèmes. La méthode que nous avons développée a permis de légitimer les notions présentées dans la première partie, et de modifier profondément les représentations des acteurs laissant apparaître « *des liens jusque-là ignorés, permettant d'ouvrir de nouveaux dialogues, de nouveaux possibles, pour certains inenvisageables ultérieurement* » (Nicot, 1997). En ce sens, la méthode développée agit comme une méthode d'aide à la conception de la vision.

Les éléments de cette recherche ont permis de montrer le potentiel qui existe en abordant la vision sous l'angle des mécanismes de sa conception. Les grandes difficultés actuellement résultent de la notion de conception. En effet, il convient de reconnaître que les différents systèmes dans lequel l'entrepreneur a pu évoluer, comme un grand nombre de personnes, sont fortement orientés sur la résolution de problèmes, où le problème est défini ou quasi-défini alors que les situations entrepreneuriales sont loin de ressembler à ces problèmes clairement définis. Beaucoup reste à faire dans ce domaine par rapport notamment aux apprentissages, aux méthodes, aux évaluations, ... Ceci nous invite, *in fine*, à prolonger le débat autour des sciences de conception dont les bases ont été jetées par Simon (1969/2004), ou encore sur le développement de méthode. Ces prolongements ne doivent pas se limiter à la recherche en entrepreneuriat, mais puiser dans des domaines de recherche où l'activité de conception est traitée comme la sociologie ou encore l'ergonomie où l'on parle d'objets intermédiaires de conception (Jeantet et al., 2002) et le rôle joué par ses objets dans les actions de conception notamment en termes de coordination et d'interaction.

Bibliographie

- Albert P., Bernasconi M., Crochot C., Le Roux C. (2005), « Les incubateurs d'étudiants dans les établissements d'enseignement supérieur en France », *Rapport d'activité*, CERAM, Sophia Antipolis.
- Argyris C., (1995), *Savoir pour agir*, Paris, InterEditions. Traduit de l'anglais.
- Avenier, M.-J. (1996), « La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et action stratégique », *6^{ème} Conférence de l'AIMS*, Lille.
- Avenier M.J., (2007), « Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience », in Avenier M.J. et C. Schmitt (dirs.), *La Construction de Savoirs pour l'Action*, L'Harmattan, pp. 140-170
- Bernoux, P. (1990), *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, Paris.
- Boutinet, J.-C. (1993), *Psychologie de la conduite à projet*, PUF, Paris.
- Caille, P. (1991), *Un et un font trois*, ESF, Paris.
- Callon, M. et B. Latour (1991), *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte.
- Cossette, P. (2003), « Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, n° 1, p.1-179.
- Culliere, O. (2003), « La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE », *12^{ème} Conférence de l'AIMS, Tunis, 3, 4, 5 et 6 juin*.
- David A., Hatchuel A., (2007), « Des connaissances actionnables aux théories universelles en sciences de gestion », *Communication à la XVI^{ème} conférence de l'AIMS*, Montréal.

- Davidsson, P. (2006), « Nascent Entrepreneurship: Empirical Studies and Developments », *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, vol. 2, no 1, p.1-76.
- de La Ville I. (2001), "L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités", *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 1, n°1, p. 43-60.
- Fabre, M. (1999), *Situations-problèmes et savoir scolaire*, Paris, PUF.
- Fayolle A., (2004), « A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine », *Revue Internationale PME*, Vol 17, n°1, p. 101-121.
- Filion, L.-J. (1991), *Visions et relations*, Éditions de l'entrepreneur, Montréal.
- Filion, L.-J. (1997), « Le métier d'entrepreneur », *Revue Organisation*, vol. 6, no 2, Automne, p. 29-45.
- Filion L.-J., (1999), *Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique*, Les grandes conférences, Presses HEC.
- Harel Giasson F. (1995), « Faut-il vraiment avoir de la vision ? » *Revue Internationale Gestion*, vol 20, n°3.
- Hernandez E.-M., (1999), « Modèles d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle », *Revue Sciences de Gestion*, n° 26-27, p. 505-526
- Jeantet A., Tiger H., Vinck D., Tichkiewitch S. (1996), « La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produit » dans Terssac de G., Friedberg E., *Coopération et conception*, Octares Editions, Toulouse, p. 87-121.
- Jonnaert P., (2006), « Action et compétence, situation et problématisation », dans M. Fabre et E. Vellas (dir.), *Situations de formation et problématisation*, Bruxelles, De Boerck,
- Le Masson P., Weil B., Hatchuel H. (2006), *Les processus d'innovation*, Hermès, Paris.
- Le Moigne, J.-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris.
- Martinet, A.-C. (1993), « Une nouvelle approche de la stratégie », Introduction au dossier Gérer la complexité, *Revue Française de Gestion*, no 93, mars-avril-mai, p. 62-63.
- Martinet, A.-C., (2000), « Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline », dans David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE, Paris, p.111-139.
- Moreau R., (2004), « L'identité entrepreneuriale de soi », *Revue Internationale PME*, vol 17, n°2, p. 11-42.
- Morin E., 1977, *La Méthode*, 1. La Nature de la Nature, Paris: Seuil.
- Nicot, A.-M. (1997), « L'intervention de conseil », dans M.-J. Avenier (coordination), *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, Paris, p.219-238.
- Schmitt C. (dir.) (2005), *Université et Entrepreneuriat : Une relation en quête de sens*, L'Harmattan, Mouvements Economiques et Sociaux.
- Schmitt C., (2006), « De la convergence de l'entrepreneuriat vers la notion de projet », dans P. Lievre, M. Lecoutre, M. K. Traoré, *Management de projets, les règles de l'activité à projet*, Hermes/Lavoisier, p. 125-135.
- Schmitt C. (2008), « Renouveler le regard sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales », dans Schmitt C. (dir), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec, Collection Entrepreneuriat et PME, p. 1-14.
- Simon H.A., (1969), *The sciences of the artificial*, Cambridge: MIT Press. Trad. française de la 3^{ème} édit., 2004, *Les sciences de l'artificiel*, Paris, Gallimard.
- Tourraine A., 1999, *Sociologie de l'action*, 1ère edn 1965, Paris, Le Seuil.
- Varrault, N. (1999), « De la vision à l'intention stratégique: une application au dirigeant propriétaire de PME », *Economie et Société, série Sciences de Gestion*, no 26-27.
- Watzlawick P. (1988), « Les prédictions qui se vérifient d'elles-mêmes » dans Watzlawick P. (coordination), *L'invention de la réalité, contribution au constructivisme*, Seuil, Paris, p. 109-130.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage Publications.