

A 04 Atelier Les Nouvelles sciences d'ingénierie : Expériences

Christophe SCHMITT : Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir : réflexions autour de différentes expériences.

1^{er} juin 2005

**QUAND SAVOIR ENTREPRENDRE,
C'EST SAVOIR CONCEVOIR :
réflexions autour de différentes expériences**

Christophe SCHMITT

Schmitt.Christophe@ensaia.inpl-nancy.fr

Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Alimentaires /
Institut National Polytechnique de Lorraine

Résumé :

De façon provocatrice, il est possible d'avancer que les porteurs de projet ont longtemps été formés à la réalisation, c'est-à-dire à une activité régulière et ordonnée. Par la suite, le modèle de l'entrepreneuriat introverti a laissé sa place au modèle de l'entrepreneuriat extravertie autour cette fois-ci non pas de la réalisation, mais de la valorisation. Ainsi, le marché a fait irruption au sein du projet entrepreneurial et donc dans les formations dans ce domaine. Face aux limites de ces principaux modèles, émerge un modèle qui permet d'envisager sous un autre angle, sous une nouvelle finalité, le processus entrepreneurial. Il s'agit du modèle de la conception. Cette notion n'est pas nouvelle. Il ne s'agit pas de l'envisager pour elle-même, ce qui reviendrait à remettre au goût du jour le taylorisme (séparation entre conception et réalisation) mais bien d'envisager la conception, la réalisation et la valorisation sous forme d'un triptyque. A la lumière de ce dernier modèle, nous nous interrogeons, dans un dernier point, sur le développement d'une ingénierie des pratiques entrepreneuriales.

Dire que l'entrepreneuriat est un domaine qui se caractérise par la complexité des situations rencontrées est aujourd'hui une expression commune, qui cache sous une apparente banalité un certain nombre d'enjeux. Ces enjeux sont nombreux et variés. Ils sont de nature théorique, méthodologique, économique, social et également en termes de formation.

Concernant ce dernier point, force est de constater que les formations dans le domaine de l'entrepreneuriat, notamment au niveau universitaire, se sont souvent développées autour d'une finalité : la création d'entreprise. Ce type de formation à l'entrepreneuriat est envisagé avant tout comme la sommation de différents thèmes (aspects juridiques, techniques, organisationnels, financiers ...). Les limites par rapport à la complexité des situations liées à l'entrepreneuriat sont nombreuses et bien connues.

A partir de ces différents constats, notre proposition de communication s'articule autour de la question suivante : **"quelle est la place de la conception dans le processus entrepreneurial et comment l'intégrer aux formations dans le domaine ?"** Le problème est donc désormais de montrer les limites des modèles classiques dans le domaine de l'entrepreneuriat (modèle de la réalisation et de la valorisation) afin de passer d'une formation à l'entrepreneuriat à une formation en entrepreneuriat (Schmitt, 2003). Dans cette perspective, la formation en entrepreneuriat correspond avant tout à la construction et au développement d'un processus¹ finalisé plus qu'à un résultat symbolisé par la création d'entreprise. Les réponses à cette question seront envisagées à travers des expériences de formation-action menées au niveau universitaire². A partir de ces différents éléments, notre communication s'articulera autour de trois points. La formation à l'entrepreneuriat est intimement liée au modèle de l'entrepreneuriat retenu. Dans un premier point, nous insisterons sur la dualité entre le modèle de la réalisation et celui de la valorisation dans le domaine de l'entrepreneuriat. Cette dualité a fortement conditionné la mise en place de formations dans ce domaine. A partir des limites des approches traditionnelles, nous insisterons dans une deuxième partie sur la notion de conception et son apport dans le domaine de l'entrepreneuriat permettant de dépasser cette dualité. Nous proposons dans une troisième partie une présentation et une lecture critique de nos actions de formation en entrepreneuriat autour de ce qu'il est convenu d'appeler une ingénierie des pratiques entrepreneuriales.

I. Entrepreneuriat et formation en entrepreneuriat : des modèles convergents mais limités

Formation et entrepreneuriat sont deux notions qui se combinent depuis peu. Les premières formations ont vu le jour à la fin des années 80 notamment au sein d'écoles de commerce et sa généralisation au système éducatif supérieur n'a guère plus de dix ans. Mais ces formations se sont principalement construites autour d'une finalité : l'entrepreneuriat est synonyme de création d'entreprise. Cette finalité renvoie à deux approches qui ont toujours été envisagées dans leur dualité : 1/ l'entrepreneuriat est centré sur l'individu (modèle de la réalisation) et 2/ l'entrepreneuriat est centré sur l'environnement (modèle de la valorisation). En termes de formation, cela représente, selon Bécharde (2000), plus de 66 %³ des actions mises en place actuellement. Cette dualité est abordée dans une première partie.

11. Entrepreneuriat et formation en entrepreneuriat : l'importance du modèle de la réalisation

¹ Nous entendons par processus : ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'informations ou de matière significatifs, qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel.

² Ces expériences proviennent de formations dispensées en France et à l'étranger, à des auditeurs en formation continue et formation initiale, dans des formations en gestion ou en école d'ingénieur.

³ 48,6 % pour l'approche exogène contre 17,6 % pour l'approche endogène.

Pour comprendre le modèle de la réalisation dans le domaine de l'entrepreneuriat, il convient dans un premier temps d'explicitier l'idée couramment retenue. Selon E.-M. Hernandez (1999), les travaux fondateurs s'articulent en deux temps :

- Le premier temps correspond à repérer dans une population les personnes qui sont plus susceptibles que les autres de créer une entreprise.
- Le deuxième temps, découlant directement du premier, doit permettre de faire émerger les caractéristiques des créateurs ayant réussi par rapport à ceux qui échouent.

Ce modèle s'inscrit dans une finalité de création d'entreprise et dans une compréhension déterministe de l'entrepreneuriat. L'essentiel se situe dans les capacités et les compétences des porteurs de projets. Au final, l'entrepreneuriat est centré sur la relation individu-projet. Du point de vue de la formation, force est de constater que les efforts sont essentiellement sur deux points :

- la définition du profil entrepreneurial. Souvent ces formations commencent par l'évaluation du profil entrepreneurial des auditeurs⁴. Ces évaluations sont faites à partir des caractéristiques les plus souvent rencontrées chez les entrepreneurs qui réussissent. Ces caractéristiques portent sur le temps consacré au projet, sur la détermination du porteur de projet, le goût pour l'incertitude, l'âge ...
- le développement personnel vers un profil type. Une fois les résultats obtenus, les formateurs se trouvent confrontés à leur résultat : faut-il exclure une personne qui n'a pas le profil entrepreneurial ? Dans les faits, les formateurs prennent un chemin de traverse, dans la mesure où ils essaient de travailler les points faibles des auditeurs. Les formateurs se positionnent clairement dans une perspective normative de la formation à l'entrepreneuriat.

Au-delà de la formation, le modèle de la réalisation se retrouve essentiellement chez les porteurs de projet qui consacrent leur temps avant tout à la réalisation d'un produit ou d'un service. Le porteur de projet a une expertise forte dans un domaine particulier l'amenant à minimiser les autres aspects du projet. On trouve dans ce type d'entrepreneurs des personnes ayant peu de connaissances dans la conduite de projet. Face à l'absence d'outils pour gérer le projet, ils développent avant tout leur projet. Ce type d'entrepreneur est largement convaincu que si le produit est bon, alors les affaires fonctionneront bien. La préoccupation du marché est relativement faible, on est dans une logique linéaire allant du projet au marché. Pour illustrer nos propos, évoquons un projet travaillé dans une école d'ingénieur. Ce projet, yaourt aux légumes, est un produit innovant qui a remporté le premier prix d'un concours d'innovation dans le domaine de l'alimentation. Bien qu'il ait eu ce premier, le produit est difficilement vendable auprès des industriels nationaux et internationaux. Parmi les nombreuses difficultés liées au projet, citons-en une qui nous intéresse tout particulièrement : la difficulté de définir le consommateur de ce produit. Concrètement, cela signifie qu'il est possible de développer des produits encore faut-il savoir pour qui et pour quoi ? N'oublions pas que le post-it, développé par l'entreprise 3M, est resté quelques temps dans les tiroirs avant que l'on trouve des débouchés.

12. Entrepreneuriat et formation en entrepreneuriat : l'importance de la valorisation

En réponse aux limites du modèle de la réalisation, il s'est développé un modèle centré cette fois-ci sur la valorisation des projets, c'est-à-dire sur l'environnement du porteur de projet et du projet lui-même. Elle s'inscrit dans ce qu'il est convenu d'appeler l'école de la contingence. Dans cette perspective, l'entrepreneuriat est envisagé comme "*une réalité polymorphe et protéiforme [...]*" (Mérigot, 1992). La problématique de l'entrepreneuriat, dans cette optique, est d'abord un problème d'adaptation du projet de création à cet environnement conçu comme une donnée non modifiable. Du point de vue de la formation, les répercussions sont là aussi importantes. Cela se traduit notamment par le développement de formations basées sur l'acquisition de connaissances

⁴ Les questionnaires sont la plupart du temps auto administrés. De plus, ils sont très souvent développés dans des approches nord-américaines. Pour exemple, aller sur <http://www.wd.gc.ca/apps/amiant-fr.nsf/ea5c38d8e4e1ee0585256a840080f03a?OpenForm&Seq=1> ou bien encore sur http://www.bdc.ca/fr/business_tools/entrepreneurial_self-Assessment/selfassessment.htm

fondamentales comme le marketing, la comptabilité, le contrôle, les ressources humaines ou encore les aspects juridiques. L'entrepreneuriat est abordé là encore de façon linéaire et saucissonnée à partir d'un savoir de type encyclopédique.

Ces matières sont souvent déconnectées du projet et des préoccupations des auditeurs - porteurs de projet. La relation entre le formateur et le porteur de projet est sans liaison, où le premier dispense un savoir autour d'un thème précis et le second vient chercher un savoir. L'application de ce savoir et la transformation en compétence n'est plus de l'ordre de la formation et ne sera donc pas évaluée. Les actions de formation associées à ce modèle de l'entrepreneuriat relèvent essentiellement de conférences, de cours de type magistral, d'exposés, de cas pratiques ou encore de sensibilisation à l'entrepreneuriat. La formation à l'entrepreneuriat est vue comme une sommation de différents domaines. La principale limite qui peut être faite vient du fait que les organisations sont envisagées comme des systèmes qui ne sont pas capables d'interprétation par rapport à des événements perçus, donc dans un schéma de type stimulus-réponse.

Ce modèle apparaît comme l'autre extrême du modèle de la réalisation. En effet, à travers le modèle de la valorisation, la réalisation du projet tient une faible place dans le projet. Cela sous-entend que tout projet s'il est conduit autour de certains points peut être réalisable. Derrière ce modèle, on comprend le comportement des personnes en formation en attente d'une partition type à dérouler pour réussir. Finalement, la formation à l'entrepreneuriat à travers ce modèle correspond à une formation généraliste en condensé dans le domaine de la gestion⁵. Si c'est cela entreprendre, il convient de se poser la question pourquoi les étudiants en gestion, c'est-à-dire ceux qui ont une connaissance généraliste dans le domaine, sont-ils peu créateurs d'entreprise ?

13. Les limites de ces approches

A la lumière des modèles de la réalisation et de la valorisation dans le domaine de l'entrepreneuriat, il est possible de souligner trois formes de limites :

- par rapport à ces différents modèles, l'entrepreneuriat s'est développé autour d'une finalité : la création d'entreprise. Ainsi, création d'entreprise et entrepreneuriat sont synonymes. Dans ces conditions, nous parlons volontiers de formation à l'entrepreneuriat. Ces formations agissent plus sur la structure de l'entrepreneuriat que sur les finalités des projets portés par les auditeurs. Réduire l'entrepreneuriat à la création d'entreprise oblige à envisager l'entrepreneuriat comme un fait objectif, délimitée par une forme juridique et non comme un état d'esprit se mettant en œuvre en amont et en aval de la création d'entreprise elle-même. Dans cette perspective, cela sous-entend que non seulement la formation à l'entrepreneuriat n'est destinée quasi exclusivement qu'aux créateurs mais aussi qu'elle est liée à un objectif de réussite : la création. Ainsi, la formation à l'entrepreneuriat s'inscrit dans une logique de création de créateurs (Saporta et Verstraete, 2000).
- globalement, la notion d'entrepreneuriat et les formations qui en découlent offrent un visage de dualité inconciliable. Il convient même de préciser que l'une des difficultés les plus importantes, rencontrée dans les formations, est l'intégration dans leur démarche de ces deux aspects de l'entrepreneuriat. Les différentes approches traditionnelles de l'entrepreneuriat ne sont jamais que des explications partielles du phénomène étudié. Par voie de conséquence, les formations ne renvoient qu'à une face du phénomène entrepreneurial. Il convient donc de dépasser cette dualité et permettre d'envisager l'environnement et les individus sous forme d'interactions ;
- dans cette perspective, il convient de s'intéresser non plus à ce qu'est l'entrepreneur, mais comment il s'organise de la notion d'émergence à la passation, en passant par le développement. En d'autres termes, cela revient à s'intéresser à la structuration des organisations. Il est possible de décliner cette problématique au niveau de la formation

⁵ Des formations ayant cette vocation existe déjà, citons par exemple l'ancien DESS Certificat d'Aptitudes à l'Administration des Entreprises (CAAE) dispensé dans les différents Instituts d'Administration des Entreprises (IAE).

afin de savoir dans quelles mesures celle-ci peut participer à la structuration des organisations.

Si les schémas des modèles de la réalisation et de la valorisation sont critiquables sur le plan théorique et limités pour comprendre des phénomènes empiriques, il faut chercher d'autres voies de compréhension du phénomène entrepreneurial afin de proposer des éléments de formation plus appropriés à la réalité perçue par les porteurs de projet. Dans cette perspective, l'une des voies possible est d'envisager l'entrepreneuriat comme un phénomène complexe. En conséquence, la formation à l'entrepreneuriat s'en trouve modifiée. C'est l'objet de la deuxième partie de cet article.

II. Dépasser la dualité des modèles actuels : le modèle de la conception

Au regard de la littérature dans le domaine de l'entrepreneuriat, force est de constater avec H. Bouchikhi (1990) et C. Schmitt (2004) que la variété des modèles se distingue par le développement de modèles qui privilégient soit un principe de causalité interne (modèle de la réalisation), soit un principe de causalité exogène (modèle de la valorisation). Depuis quelques années, le débat sur la compréhension des phénomènes entrepreneuriaux se déplace afin de proposer un regard différent permettant de dépasser l'hypothèse implicite de séparabilité entre l'interne et l'externe. En effet, si l'organisation ne relève pas d'une approche endogène ni d'une approche exogène, quelles sont les voies d'approches possibles pour expliciter les phénomènes organisationnels ? Cette seconde partie propose une voie de réponse à travers le modèle de la conception

21. La nécessité de recourir à la notion de conception pour décrire le phénomène entrepreneurial

211. La conception : de quoi parle-t-on ?

De façon générale, la place détenue par la conception par rapport aux activités de réalisation et de valorisation est marginale, alors que, comme le rappelle justement J. Perrin (2001 : 14), l'organisation "*se forme essentiellement dans les processus de conception*". En reprenant les travaux de G. de Terssac (1996 : 1), deux éléments permettent de comprendre l'absence de la conception dans les différentes approches de l'organisation en général :

- la place de la conception par rapport à la réalisation. La conception ne renvoie pas à la même image du travail véhiculée par la réalisation, c'est-à-dire renvoyant à l'idée de labeur et de souffrance⁶. De plus, la conception ne se situe pas à la différence de la réalisation au rang d'une "activité productive" permettant de générer de la valeur⁷.
- conception et réalisation ont été longtemps envisagées de façon dissociée voire de façon disjonctive. Cette séparation entre les deux s'inscrit dans une approche taylorienne de l'organisation. Les uns avaient à concevoir l'activité des autres sans pour autant qu'il y ait de lien entre les deux.

Ces dernières années, se développe une approche plus large de la conception⁸, où cette dernière a un poids dans le développement d'avantages stratégiques des entreprises permettant d'apporter une valeur ajoutée d'une manière relativement unique (Hatchuel et Weil, 1999, Midler, 1996)⁹. Cette approche de la conception renvoie directement aux travaux développés par H. Simon (1991) dans son ouvrage *The sciences of the artificial* et plus particulièrement le chapitre 5 intitulé "La science de la conception, création de l'artificiel". Ces travaux constituent aujourd'hui encore une

⁶ Oubliant quelque part les affres de la conception.

⁷ En d'autres termes, l'idée couramment retenue, la conception ne participe pas aux mécanismes de détermination de la valeur.

⁸ Sur ce point voir notamment le colloque organisé par l'INSA de Lyon les 15-16 mars 2002 en hommage à H. Simon.

⁹ Rajoutons sur ce point que les différentes "images" de l'organisation (Morgan, 1989, Pesqueux, 2002) sont une des preuves de son activité de conception.

référence en matière de réflexion sur la conception. Dans cette perspective, "*quiconque imagine quelque disposition visant à changer une situation existante en une situation préférée est concepteur*" (Simon, 1991 : 201). Rapporté à notre problématique d'entrepreneuriat, les porteurs de projet peuvent être considérés comme des concepteurs. La conception est envisagée comme l'activité qui permet de construire l'artificialité¹⁰. La définition de la conception que nous avons retenue est celle d'H. Simon (1991 : 205) où la conception est "*la description d'un objet artificiel par son organisation et son fonctionnement – son interface entre les environnements internes et externes*". Si l'on ramène ces éléments à l'entrepreneuriat, on peut dire que celui-ci est un artefact, jouant le rôle d'intermédiaire entre les porteurs de projet et leur environnement.

A ce moment de la réflexion, cela amène à se poser une question essentielle concernant les modalités de conception. En effet, il ne suffit pas de relier la conception à l'artificialité de l'organisation pour comprendre les mécanismes implicites et explicites des phénomènes entrepreneuriaux, ce qui reviendrait encore une fois à envisager celui-ci sous un aspect uniquement endogène. La conception de l'organisation se fait aussi à travers la réalisation, mais pas uniquement. Il convient tout autant de tenir compte par exemple des exigences et des besoins des clients, de la capacité d'innovation des fournisseurs, du potentiel interne de production, des possibilités de financement, ... La conception dans le domaine de l'entrepreneuriat ne se fait pas de façon déconnectée et désincarnée par rapport au contexte dans lequel les porteurs de projet évoluent.

Si l'entrepreneuriat se constate essentiellement à travers la valeur des produits et des services (Lorino, 1991, Bréchet et Desreumaux, 1998, Schmitt et Bayad, 2003), elle dépend fortement de ce que les porteurs de projet vont être capables de proposer, c'est-à-dire ce qu'ils vont être capables de produire mais surtout de concevoir. Tous les projets sont liés à cette activité de conception, par contre, il faut bien le constater, peu d'éléments de formation sont développés¹¹ autour de cette notion. Ainsi, il est donc possible de souligner que la conception devient un enjeu stratégique permettant aux porteurs de projet de pouvoir dégager une rente de conception (David, 2002). Cette rente peut s'entendre de deux façons :

- comme un surplus de connaissances réutilisables en particulier dans d'autres projets ;
- comme la possibilité d'avoir un meilleur positionnement stratégique par rapport aux concurrents leur assurant des revenus supplémentaires.

212. La conception : de la résolution de problèmes au processus organisationnel

Etant donné l'absence ou la quasi-absence de la conception en gestion en général¹² et dans le domaine de l'entrepreneuriat en particulier, il semble que sa (ré)introduction permettent de dégager des perspectives et des voies de recherche nouvelles et originales. Ces perspectives renvoient non seulement au rôle joué par la conception dans l'activité d'identification et formulation de problèmes mais aussi à l'articulation de la conception, de la réalisation et de la valorisation autour de la notion du projet entrepreneurial. Nous voudrions insister sur ces deux points qui nous paraissent essentiels dans la compréhension des mécanismes des phénomènes organisationnels :

1. / La conception en tant qu'activité d'identification/formulation de problèmes. Toujours selon H. Simon (1991), concevoir "*c'est élaborer une décision et donc résoudre un problème*". Ainsi, les organisations peuvent être envisagées comme des réponses à des problèmes donnés.

¹⁰ Pour définir la notion d'artificialité, nous nous référons aux travaux de Micaëlli et Forest (2002 : 5), qui considèrent comme artificiel toute "chose conçue par l'Homme en vue de répondre à certains besoins, ici finaliser et structurer une certaine forme d'action collective".

¹¹ Certes, il existe des formations à la conception, mais il s'agit souvent de la conception d'un produit ou d'un service (cours sur le design par exemple) mais pas toujours en lien avec la conception de l'organisation.

¹² En gestion, la notion de conception a été envisagée essentiellement par l'intermédiaire de la gestion de production et du management de projet. Elle fait aussi l'objet d'un traitement plus implicite au niveau des autres domaines de la gestion. Sur ce point, voir notamment la proposition de synthèse de J.-P. Bréchet et d'A. Desreumaux concernant les liens avec la valeur (1998 : 31).

Dans cette perspective, la conception diffère d'autres approches de par la nature même des situations à traiter. En effet, ces situations sont souvent peu ou mal définies (ou dit autrement mal "représentées") et les solutions d'organisation n'existent pas forcément a priori. Souvent, l'organisation à développer ou l'artefact à construire se précise peu à peu en explorant les solutions possibles (Darses, 1994)¹³. Il s'agit donc d'un processus d'aller-retour entre l'énonciation du problème et sa résolution (Gautier, 1993). La conception se retrouve donc tout au long du processus entrepreneurial et dépasse même la simple idée de positionnement en amont par rapport à la réalisation et la valorisation. La conception renvoie donc à un processus qu'il convient de considérer de façon dynamique et finalisée. La recherche de solutions est avant tout une recherche de cohérence entre conception et finalité. A partir de cette réflexion, il est possible d'envisager la conception sous deux angles complémentaires :

- la conception doit être considérée comme une activité de structuration des problèmes chemin faisant ;
- la finalité apparaît donc comme structurante dans la mesure où elle participe à la démarche de conception. On voit apparaître l'aspect stratégique dans la relation conception-finalité.

Enfin, dernier élément concernant la conception en tant que résolution de problèmes : la co-conception¹⁴. L'idée de co-conception se traduit par la nécessité d'intégrer les dimensions individuelles et collectives car les savoirs sont souvent répartis entre plusieurs individus¹⁵. Rares sont les cas où les savoirs sont détenus par une seule personne. La conception ne se limite pas à une personne ni aux frontières des projets. En effet, les porteurs de projet sont régulièrement amenés à rencontrer différentes personnes dans leur réseau d'affaires avec lesquelles ils vont pouvoir co-concevoir, même si, en dernier ressort, les décisions leur appartiennent. Comme le souligne A.-C. Martinet (1993 : 65), le porteur de projet "*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*". La conception apparaît alors comme un objet artificiel d'intermédiation entre les individus (Jeantet et alii, 1996) permettant de rendre compte des modes de coordination et de coopération mis en place. Par rapport à cette intermédiation, les principales difficultés résident non seulement dans l'acquisition, la production et la distribution des connaissances indispensables au maintien des connaissances¹⁶ mais aussi dans la transformation de ces connaissances en compétences et la possibilité d'utiliser des compétences déjà acquises. La conception devient le lieu privilégié où connaissance et compétence, liées notamment au processus entrepreneurial, vont pouvoir s'exprimer. Nous entendons donc par conception la capacité cognitive des personnes à développer un dessein dans le but de réaliser un dessin.

2. / Articulation entre conception, réalisation et valorisation en tant que moment de tout projet entrepreneurial. Lorsqu'on intègre la notion de conception aux côtés des notions classiques telles que la réalisation et la valorisation, on aboutit à la notion de projet d'organisation décrite par J.-P. Bréchet¹⁷ (1994). Les activités de conception, de réalisation et de valorisation sont les trois moments essentiels de tout projet entrepreneurial (Boutinet, 1993). Bien que différents, ces éléments ne peuvent être envisagés séparément. En effet, sans réalisation, la conception n'est rien et peut dériver vers l'utopie¹⁸, sans conception, la réalisation n'a pas de

¹³ Simon rappelle dans son ouvrage que lors de la mise en œuvre du plan Marshall, six projets différents avaient vu le jour, correspondant chacun à une représentation particulière des problèmes à résoudre.

¹⁴ La présence du préfixe "co-" permet d'insister non seulement sur l'aspect récursif du processus de conception, mais aussi sur les multiples acteurs directs et indirects qui y participent ainsi que sur la notion de mouvement. Cette logique du "co-" permet de dépasser les frontières habituelles de l'entreprise. En effet, et cela est plus marquant au niveau des PME, la co-construction se fait avec des personnes qui n'appartiennent pas forcément à l'entreprise (banquiers, clients, fournisseurs, conseillers, ...).

¹⁵ D. Schön (1983) parle aussi de conversation réflexive du fait de l'intervention d'autres acteurs en situation.

¹⁶ Cela se traduit, notamment au sein de la littérature sur la problématique des connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1997), par des difficultés pour passer des connaissances individuelles aux connaissances collectives et des connaissances tacites à des connaissances explicites.

¹⁷ Plus précisément, l'auteur évoque le passage entre le projet d'entreprendre au projet d'entreprise.

¹⁸ Dans certains cas, la conception peut avoir un effet bloquant sur la réalisation. Concrètement, cela se traduit par l'éternel projet jamais réalisé.

finalité et sans valorisation, le projet n'existe pas, ... En s'identifiant au projet entrepreneurial, conception, réalisation et valorisation s'inscrivent dans une relation dialectique (Boutinet, 1993) au sens hégélien du terme¹⁹. La notion de projet, bien qu'elle ne soit pas nouvelle, est le reflet "*d'une forme typique de la culture moderne en associant de façon autonome mais liée*" (Joly et Muller, 1994 : 63) ces trois moments que sont la conception, la réalisation et la valorisation. Le projet d'organisation semble donc être à la fois résultat et action pour les différentes parties prenantes. En effet, le projet d'organisation va être un moyen pour réfléchir sur l'organisation et le résultat de cette réflexion.

Maintenant que nous avons souligné l'intérêt de (ré)introduire la notion de conception, il convient de montrer comment cette notion s'articule avec les autres notions : la réalisation et la valorisation. Pour nous, le processus entrepreneurial se définit autour du triptyque : conception/réalisation/valorisation. On parlera d'approche triadique de ce processus. Il reste maintenant à définir les modalités d'articulation entre ces trois notions.

22. Proposition d'un modèle du processus organisationnel incluant la conception

Dans ce second point, nous proposons un modèle du processus entrepreneurial autour du triptyque conception/réalisation/valorisation. A partir de cette proposition de modèle, nous nous attacherons par la suite à présenter les éléments constitutifs de notre modèle du processus entrepreneurial : la vision et sa traduction.

221. Proposition d'un modèle triadique du processus organisationnel

Le modèle triadique du processus organisationnel se distingue donc des autres approches des organisations dans la mesure où elle ne se limite plus aux approches, endogène centrée sur la réalisation et exogène de l'entrepreneuriat, centrée sur la valorisation, mais elle s'inscrit dans un triptyque relationnel récursif et évolutif. Cette approche reflète l'asymétrie entre la position des porteurs de projet et leur environnement (partenaires, fournisseurs, clients, concurrents, ...) (- Benghozi P.-L. (1995), Les sentiers de la gloire : savoir gérer pour savoir créer, dans F. Charue-Duboc, *Des savoirs en action*, Paris, L'Harmattan, 51-87., 2004), correspondant au caractère incertain et risqué lié à la prise de décision. Le processus entrepreneurial se fait donc autour du triptyque conception/réalisation/valorisation. A partir de cette représentation, il convient de s'intéresser plus particulièrement aux relations qui permettent de faire le lien entre conception, réalisation et valorisation :

- **la première relation relie la valorisation à la conception par la vision.** Elle correspond notamment à la vision stratégique des porteurs de projet par rapport à l'anticipation du jugement du marché. Cette relation se caractérise avant tout par son aspect stratégique. Le jugement risqué anticipé sur le jugement du client apparaît comme un point de départ potentiel du processus entrepreneurial. En effet, les décisions prises par rapport au marché et à la vision de celui-ci sont fortement liées aux connaissances et aux compétences développées par les acteurs de l'entreprise au cours de leurs différentes expériences. Cette première relation fait référence au dessein que les porteurs de projet cherchent à mettre en place. A ce stade peuvent émerger des biais qui sont liés notamment à l'incertitude et au risque du jugement anticipé ;

- **la seconde relation implique la conception et la réalisation, via la traduction de la vision stratégique.** Cette traduction se matérialise à deux niveaux : au niveau du projet d'organisation et du produit ou du service. Pour être menée à bien, la conception ne peut se passer de la réalisation. Conception et réalisation ne sont pas entièrement autonomes mais sont aussi à envisager dans une relation dialectique. Comme le souligne J.-P. Boutinet (1993 : 85) "*le dessein de la conception doit se matérialiser dans un dessin de la réalisation, lequel va modifier, corriger le dessein initial, ce dernier conduisant à une nouvelle concrétisation*". Les anticipations des responsables d'entreprise nécessitent d'être traduites en actions au sein du projet entrepreneurial. Il s'agit ici de

¹⁹ Nous entendons par dialectique tout processus de développement de la pensée et de l'être par dépassement des contradictions (de la thèse et de l'antithèse à la synthèse).

mettre en place un projet en adéquation avec le dessein issu de la vision stratégique du porteur du projet (Varrault, 1999). Par rapport à l'anticipation du jugement des clients par les responsables de l'entreprise, il peut exister des écarts, entre la conception et la réalisation, entre le dessein et le dessin. Ces écarts sont principalement dus à des problèmes de traduction de la vision stratégique de la part des différentes personnes concernées par le projet d'organisation. En effet, rappelons ici les termes d'E. Morin (1990 : 101) "*la stratégie est prédéterminée dans ses finalités, mais non dans toutes ses opérations*". Ainsi, se pose la question de la vision à partager et des outils permettant ce partage et cette diffusion ;

- la troisième relation est celle du jugement porté par les parties prenantes du projet. Il s'agit de la relation entre réalisation et valorisation. Ce dernier point correspond à la sanction des personnes liées au projet. Ainsi, les résultats attendus vont dépendre non seulement du jugement des parties prenantes mais aussi des anticipations du jugement de ces parties prenantes par les responsables d'entreprise (dessein), ainsi que des décisions qui vont en découler et de la mise en acte de ces décisions (dessin). Il convient de souligner qu'il existe une grande distance entre l'anticipation par les responsables de l'entreprise du jugement des parties prenantes et le jugement final des parties prenantes. Ce dernier jugement va permettre de mesurer les écarts par rapport à la conception et à la réalisation. Cet écart ne doit pas être envisagé de façon absolue mais bien de façon relative. Les parties prenantes ne peuvent sanctionner que ce qu'on leur propose. Une proposition différente aurait pu aboutir à des résultats différents. Ainsi, l'entreprise et les parties prenantes non seulement se contraignent mutuellement, mais sont largement autonomes. La conception permet donc d'envisager le projet comme une réponse construite et non plus uniquement comme l'adaptation²⁰ aux attentes des parties prenantes.

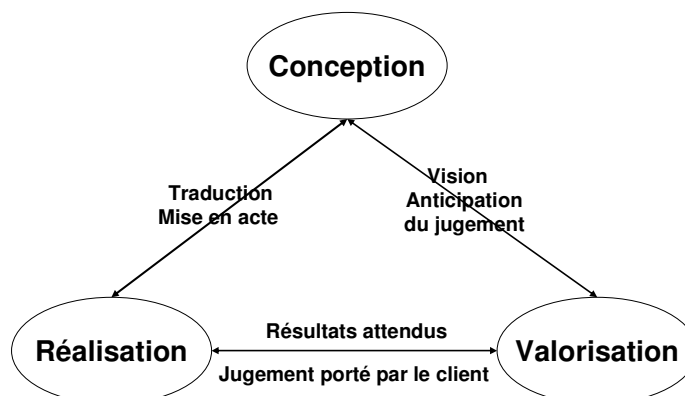


Figure 1.- Modèle triadique du processus entrepreneurial :
entre conception, réalisation et valorisation

A la lumière de ces trois temps, il apparaît clairement que le projet d'organisation ne se comprend pas uniquement à travers la valorisation et la réalisation, mais plutôt comme un processus articulant la conception, la réalisation et la valorisation. Ainsi, toute stratégie entrepreneuriale se doit de tenir compte de ces trois dimensions et de celle que soit la stratégie retenue. Ces trois éléments sont indissociables, les relations sont insécables, les allers-retours entre les composantes du processus permettent non seulement d'enrichir le processus mais aussi de lui conférer une certaine dynamique. Cette dynamique est entretenue par l'évolution de la vision stratégique, du jugement des porteurs de projet et des parties prenantes dans l'espace et dans le temps et des possibilités liées à la traduction de la vision stratégique. Ainsi, ces trois temps ne doivent pas être envisagés de façon linéaire mais de façon récursive et itérative.

Enfin, la représentation autour de ces trois temps permet aussi de sortir des frontières traditionnelles de l'entrepreneuriat. Ce dernier point traduit les différents plaidoyers de chercheurs

²⁰ Koenig (1996) oppose l'adaptation à la construction. L'adaptation correspond à une conduite d'ajustement à des conditions que l'entreprise estime ne pas pouvoir contrôler. L'idée de construction est à opposer à celle d'adaptation. Elle suggère que les situations ne sont pas données et que les comportements, quoique contraints, ne sont pas déterminés.

pour ne plus envisager l'organisation de façon saucissonnée (Saporta et Verstraete, 2000), mais dans sa diversité et sa complexité.

Finalement, il convient donc, autour des trois temps que sont la conception, la réalisation et la valorisation, de les considérer comme pouvant intégrer les différentes parties prenantes de l'organisation.

222. Le processus organisationnel : entre vision et traduction

L'importance de la vision : entre structuration et intermédiation

On entend par vision "l'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. En résumé, vision signifie une image de l'entreprise projetée dans le futur" (Filion, 1991 : 109). La vision est indéniablement de nature stratégique (Avenier, 1997). Il s'agit donc de se représenter un futur à partir du présent. Cela revient pour partie à parler de projet entrepreneurial. Cette vision future n'est pas un rêve, ce qui l'en différencie selon L.-J. Filion (1991), c'est son côté réaliste. Ce dernier propose d'ailleurs de différencier quatre types de vision²¹ s'inscrivant dans un continuum allant du rêve à l'absence²² de vision. Cette projection dans l'espace et dans le temps correspond à la construction d'artefacts. Ainsi, la vision en tant qu'élément du projet entrepreneurial peut être considérée comme un artefact. Etant donné que la vision est amenée à évoluer, on peut parler d'artefacts évolutifs. La notion de vision renvoie donc au principe d'artificialité évoqué précédemment. Accepter ce principe oblige in fine à reconnaître que la notion de vision renvoie à deux fonctions essentielles du projet entrepreneurial : la structuration et l'intermédiation. La vision, en tant qu'artefact évolutif, va se structurer et participer à la structuration de l'organisation. La vision joue aussi le rôle d'intermédiation dans la mesure où elle favorise le dialogue, dans une perspective d'action, entre des différentes parties prenantes du projet entrepreneurial.

L'importance de la traduction

Nous entendons de façon générale et imagée par traduction, l'idée d'exprimer, de reproduire de façon transposée. Par rapport à l'importance de la vision, cela signifie que cette dernière n'est pas transposable telle quelle mais doit être exprimée dans un autre discours à travers des actes. Cette traduction est importante car comme le souligne P. Lorino (1991 : 19) "*le plus souvent la distance est grande entre l'appréciation de la valeur (prix, qualité et compétitivité des produits et services offerts) et la gestion opérationnelle des activités internes*". En d'autres termes, se pose ici le problème du passage du niveau stratégique au niveau plus opérationnel. Pour souligner l'importance de ce passage entre stratégique et opérationnel, nous proposons donc de parler de traduction. Cette notion est à comprendre dans le sens de B. Latour (1995) où la traduction est envisagée comme un type d'action nous permettant de comprendre comment les responsables de l'entreprise envisagent la conception du projet entrepreneurial à partir de leur vision et surtout comment ils la traduisent aux différentes parties prenantes de cette organisation²³.

Il est nécessaire de favoriser le dialogue entre la vision stratégique et la mise en acte de cette vision. Cela passe au niveau du projet entrepreneurial par le développement d'un langage commun. 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". La création et le développement de ce discours commun dépendent fortement des situations rencontrées. En effet, ce langage va résulter essentiellement de la possibilité et de la capacité à créer et à mobiliser des connaissances. Ces situations requièrent aussi une personne qui parle ces différents langages dans un objectif de

²¹ Ces quatre types de vision sont : l'idéaliste, le réaliste, le protecteur, le conservateur.

²² L'absence de vision étant considérée comme une vision particulière.

²³ Bien souvent dans la réalité organisationnelle des structures de petite taille, la vision et la traduction sont portées par la même personne. Cela ne réduit pas pour autant les difficultés de traduction entre le stratégique et l'opérationnel.

production continue de connaissances (Paraponaris, 2000). Cette personne doit être envisagée comme un acteur de la cohérence entre la structure du projet entrepreneurial et la vision de ce projet. Ainsi donc, le rôle de cette personne est multiple. En effet, elle doit favoriser :

- l'émergence d'un langage "projet entrepreneurial" ;
- le développement et enrichissement de ce langage ;
- et sa diffusion.

Pour résumer les deux points précédents, l'importance de la vision et de sa traduction, il convient de souligner que constater l'importance de la conception ne doit pas faire oublier que bien souvent les problèmes ne sont pas liés uniquement à la conception elle-même mais aussi à la construction d'une vision et à la traduction de cette vision²⁴.

III. Pour le développement d'une ingénierie des pratiques entrepreneuriale : l'exemple du plan d'affaires comme outil de formation pour aborder la complexité entrepreneuriale

Selon Avenier (2000), *"le terme ingénierie n'est évidemment pas à entendre dans un sens technique ou programmatif, mais dans un sens riche, hérité de celui de d'ingénium, cette étrange faculté de l'esprit humain qui lui permet de construire du sens dans ses expériences du monde"*²⁵ Dans cette acceptation, l'ingénierie consiste à articuler trois type de processus : des processus de conception, de réalisation, et de valorisation. Ainsi, à tout moment, l'évaluation des pratiques effectuée à partir des informations nées des actions effectivement menées dans leurs contextes, peut conduire à repenser aussi bien la conception de ces pratiques, que leur mise en actes et leur animation. A travers un exemple, le plan d'affaires, nous allons voir comment il est possible d'articuler les processus de conception, de réalisation, et de valorisation.

31. La place du plan d'affaires dans les projets entrepreneuriaux

Parmi les différents outils de gestion à la disposition des entrepreneurs, il en existe un qui fait quasi l'unanimité auprès des différents acteurs du domaine de l'entrepreneuriat : il s'agit du plan d'affaires (ou business plan). Au cours de ces dernières années, le plan d'affaires est devenu un outil très répandu²⁶ dans le domaine de l'entrepreneuriat (Bayad, Grandhayé et Schmitt, 2002 ; Knoll, Schmitt et Bayad, 2003). La portée de cet outil dépasse largement le domaine de la création d'entreprise, pour se porter aussi sur celui de l'innovation, du développement de produits et de services ou encore de la reprise d'entreprise (de Koning, 2000). Issu de projets de la grande entreprise, petit à petit, le plan d'affaires s'est imposé comme un outil de référence dans le domaine de l'entrepreneuriat. Son utilisation s'est largement démocratisée (Boutinet, 1993) pour devenir un outil de formation privilégié (Fayolle, 2000) dans des endroits aussi variés que lors du Stage de Préparation à l'Installation des futurs artisans, ou encore des Brevets de Maîtrise Supérieure des Artisans, des SIFE Créateurs pour les demandeurs d'emploi, et également dans les universités pour des étudiants en formation initiale et continue.

Actuellement, il est devenu un outil vulgarisé accessible par tout à chacun. Tous les concours à la création reprise d'entreprise incitent les porteurs de projet d'activité à présenter leur propre plan d'affaires. Sur Internet, il est désormais possible de télécharger des outils gratuits de formalisation²⁷.

²⁴ Au-delà des outils, il convient de préciser aussi que les problèmes liés à la vision proviennent du quotidien qui agit comme un attracteur ayant pour conséquence de négliger cette vision.

²⁵ Sur ce point voir le texte de présentation de JL Le Moigne de la collection Ingenium chez l'Harmattan, <http://www.mcxapc.org/ouvrages.php?a=indexingenium>

²⁶ Pour s'en rendre compte, il suffit de regarder le nombre d'ouvrages et de sites Internet consacrés à ce domaine. Même Microsoft met à disposition sur son pack office, des conseils sous forme de didacticiel à l'usage des acteurs de la PME.

²⁷ Comme par exemple : www.apce.com, www.cm-nancy.fr, www.business-plan-capalpha.com ...

32. Ingénierie des pratiques entrepreneuriales : une mise en application à travers le plan d'affaires

L'intérêt de ce point est de mettre en relation les trois éléments du modèle de la conception présentés précédemment avec les actions de formation déjà mises en place. L'objectif pédagogique poursuivi consiste donc à permettre aux porteurs de projet d'apprendre dans l'action et dans la réflexion, de sorte que le plan d'affaires devient un outil essentiel de la construction de l'organisation à venir. Il s'agit donc de fournir des repères et des langages compréhensibles entre les deux parties : les formateurs et les porteurs de projet. Pour cela, notre démarche s'organise autour des points suivants :

- chaque auditeur, en plus des éléments de présentation, reçoit un cahier des charges à remplir et un document présentant de façon générale et à partir d'un exemple, les différentes étapes de la démarche.
- la méthode repose sur plusieurs séquences d'appropriation mettant en relation apports théoriques de connaissances / exemples / mise en application d'un cas concret / simulation de gestion informatisée des choix stratégiques opérationnalisables / évaluation des projets
- un grand nombre d'informations vont devoir être collectées, traitées et analysées par les auditeurs. Le plan d'affaires est donc un instrument du dialogue et de formalisation vers l'environnement du projet. Il est donc utilisé comme un objet d'intermédiation (Avenier, 2000).

L'objectif n'est donc pas de rédiger un plan d'affaires à partir de papier à musique qu'il suffit de dérouler mais bien de **construire SA propre partition**²⁸. La démarche doit permettre de se poser un certain nombre de questions. Ainsi, il est important de ne pas chercher à répondre uniquement à la question « qu'est-ce que le projet ? », mais de retenir un cadre systémique (Le Moigne, 1990) où les questions se déclinent de la façon suivante :

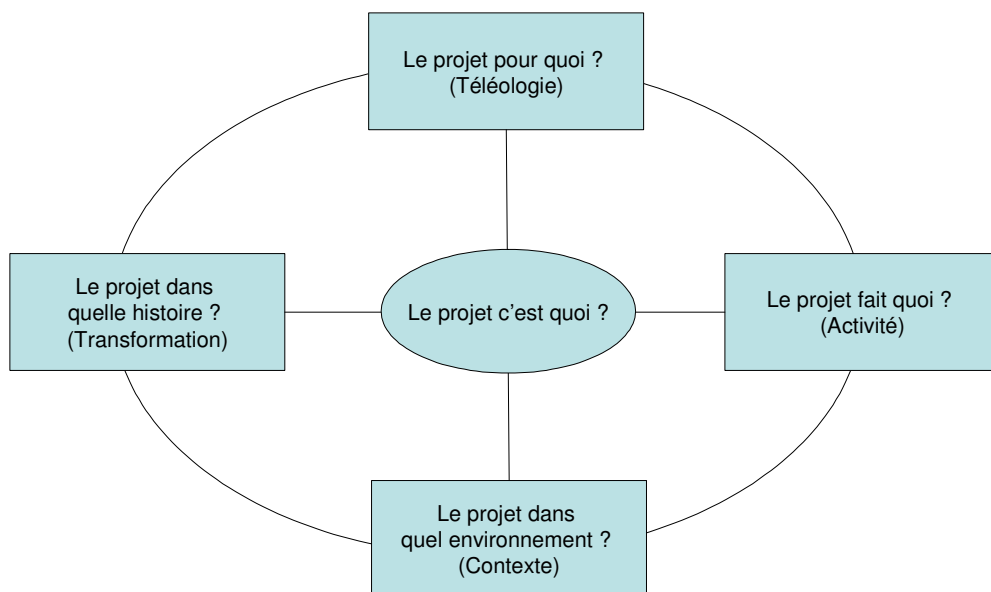


Figure 2.- Les différentes phases utilisées pour construire une vision de la valeur

1.- « **Le projet c'est quoi ?** » : « Comment définiriez-vous en une phrase votre projet ? »/ Cet exercice permet non seulement au formateur de "s'approprier le projet" mais aussi d'aider le porteur de projet à le formaliser et à en dégager les finalités.

2.- « **Le projet pour quoi ?** » Il s'agit de renseigner à partir des questions suivantes : à qui cela rend service ? Sur quoi agit le projet ? Dans quel but ce projet existe ? Les réponses à ces

²⁸ Nous voyons ici apparaître les limites des modèles de plan d'affaires proposés dans les ouvrages dans le domaine de la création. Néanmoins, ces modèles ont au moins le mérite de rassurer les porteurs de projets et de leur montrer la finalité de l'exercice.

questions permettent de confronter la finalité du projet exprimée aux éléments de contexte de celui-ci. Ces différentes questions obligent l'auditeur à collecter des informations afin de valider ses intuitions.

3.- « **Le projet fait quoi ?** » L'objectif ici est de décrire les différentes activités liées au projet. Au-delà de l'activité, les informations à collecter cherchent à renseigner sur les ressources et les résultats de l'activité. Les porteurs doivent montrer à quel point ils se sont appropriés le projet. Cela permet aussi au formateur d'évaluer la connaissance du secteur par le porteur de projet.

4.- « **Quel environnement pour le projet ?** » Il s'agit de s'informer sur les différents environnements liés au projet et au porteur de projet (technique, politique, économique, juridique, culturel, géographique...) par rapport aux activités et à la finalité du projet.

5.- « **Quelle histoire pour le projet ?** » Même si le projet symbolise le futur, il convient de s'intéresser à la relation qu'il peut avoir avec le passé. En effet, cela a pour objectif d'essayer de connaître des projets qui ont peut être déjà existé, et aussi de comprendre comment évolue la demande, la concurrence ... Il ne s'agit pas ici de s'inscrire dans une vision déterministe bien au contraire, il s'agit pour lui de s'informer afin de permettre au porteur de projet de prendre des décisions. L'aspect temporel joue aussi au niveau du futur. En effet, le plan d'affaires n'est autre qu'une synthèse de l'anticipation du projet par le porteur du projet à partir d'une situation présente et d'une connaissance du passé.

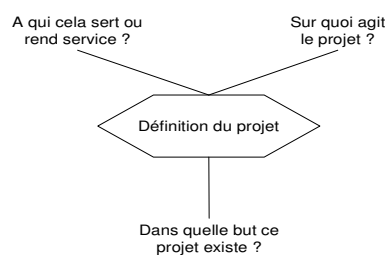


Figure 3. Le projet pour quoi ?

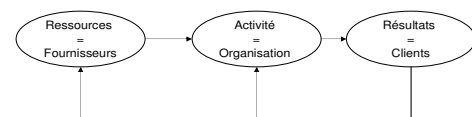


Figure 4. Le projet fait quoi ?

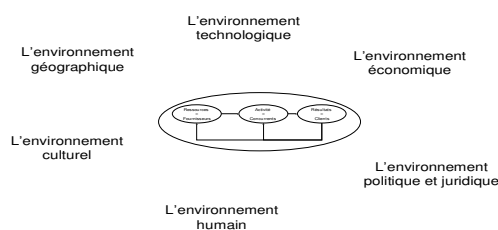


Figure 5. le projet dans quel environnement ?

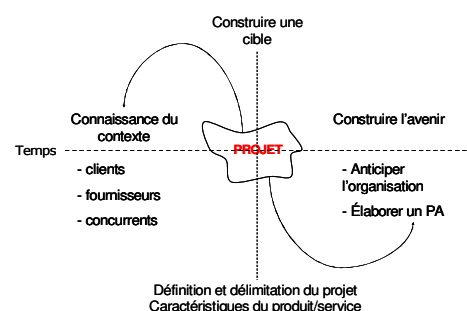


Figure 6.- Le projet dans quelle histoire ?

Tout au long des différentes étapes, il s'agit par des allers retours entre processus et finalité de confronter la cohérence entre les deux. De plus, ces étapes font l'objet d'éléments de cours basés sur les approches traditionnelles de l'entrepreneuriat. Au final, ces différentes questions doivent permettre de connaître les besoins du projet (financier, humain, technique ...) et de construire le document "plan d'affaires" qui servira de traduction du projet.

33. Apports et limites du développement d'une ingénierie des pratiques entrepreneuriales

Ce dernier point a pour objet de discuter sur l'ingénierie des pratiques entrepreneuriales afin de mettre en évidence les apports et les limites de la formation expérimentée. Nous avons voulu privilégier certaines caractéristiques peu développées dans la littérature mais dont l'intérêt a été soulevé au cours de notre réflexion.

331. Les apports

- Nécessité majeure de rendre autonome le porteur de projet :

A partir de notre démarche, nous tendons à faire en sorte que la structuration du projet via le plan d'affaires autonomise les auditeurs - porteurs de projet. Nous les aidons à édifier leur finalité à travers l'apprentissage d'un processus de délibération devant leur permettre d'effectuer leurs propres choix. Ce processus est facilité par 3 actions de formation : la formalisation du projet et de ses finalités, l'utilisation de la simulation permettant une réflexion récursive afin d'interroger la cohérence entre finalité et processus, les échanges avec le formateur et les autres membres de la formation.

- Construire des compétences :

Bien souvent, les porteurs de projet ne disposent pas de compétences en gestion et encore moins en direction d'entreprise. Aussi, la réalisation du plan d'affaires va façonner leurs compétences dans le domaine de l'entrepreneuriat. De plus, les difficultés rencontrées par l'auditeur dans le processus de construction du projet, lui permet de prendre conscience de ses limites. Afin de l'aider dans cette démarche, il est très important d'intégrer des éléments de formation permettant d'aborder cette question de façon plus générale.

- Favoriser une vision globale et récursive :

Inspiré des dogmes de la planification stratégique, le plan d'affaires définit les grandes orientations plus ou moins précisées du projet en développement. Dans une société en perpétuel mouvement, il est donc normal que des écarts apparaissent entre les prévisions et les réalisations. Il n'est pas non plus rare de constater que dans les premiers mois du démarrage de l'activité, finalement la stratégie originelle doit laisser place à une remise en cause des premières hypothèses de planification. Cependant, le travail de formation autour du plan d'affaires apporte à l'auditeur une vision globale de prise de recul stratégique, qui plus est récursive.

332. Les limites

- Le porteur de projet entre formation et accompagnement :

La formation par le plan d'affaires doit se combiner avec un accompagnement personnalisé pour être optimisé. Le problème est que formation et accompagnement sont souvent séparés. Ils ne sont pas forcément dispensés au même endroit et/ou par les mêmes personnes. Sans concertation de la part des formateurs et des accompagnateurs, c'est le porteur de projet qui peut faire les frais de démarches antagonistes. En effet, jusqu'où le plan d'affaires doit être formalisé au niveau de la formation. En d'autres termes, il est nécessaire que formateurs et accompagnateurs définissent correctement leurs champs d'intervention.

- La formation en entrepreneuriat doit être associée à d'autres approches :

Conscient que notre approche est limitée dans le temps, il est essentiel que celle-ci soit combinée avec d'autres formations complémentaires. La formation en entrepreneuriat s'en trouve dès lors renforcée. Malheureusement, la plupart du temps, les demandes de formation portent sur la création d'entreprise. Dans ces conditions, le recours au plan d'affaires est avant tout vu comme un résultat à atteindre, négligeant fortement un renforcement de la formation au plan d'affaires par d'autres formations appropriées.

- L'évaluation du projet et des porteurs de projet :

Les difficultés d'évaluation se ressentent à deux niveaux : au niveau du projet et au niveau des porteurs de projet. A la différence de la plupart des formations, il n'est pas possible de retenir comme critère d'évaluation, le résultat. Le formateur se retrouverait dans une situation où il serait juge et partie. De plus, cela reviendrait à dire que les formateurs ont une connaissance

approfondie dans les différents domaines leur permettant d'évaluer la réussite ou l'échec du projet, avec des conséquences importantes sur les porteurs de projet. Par rapport à cela, nous avons opté pour évaluer le processus plutôt que le résultat. Ainsi, les cinq questions présentées précédemment sont des éléments qui permettent l'évaluation du processus entrepreneurial. In fine, il est difficile d'évaluer les apports pour les porteurs de projet. Ceci est d'autant plus vrai que dans certains cas de formations, certains auditeurs n'iront pas jusqu'au bout de leur projet entrepreneurial.

Conclusion

Auparavant envisagée sous l'angle de la réalisation ou de la valorisation et de façon disjonctive, aujourd'hui l'entrepreneuriat et la formation en entrepreneuriat sont abordés à travers un modèle intégrant la conception. Dans cette perspective, le recours à la conception ne doit pas être envisagé comme un phénomène de mode en affirmant que tout est conception, mais comme la possibilité de contribuer à la compréhension du phénomène entrepreneurial. Cette compréhension de ce phénomène ne se fait pas uniquement à l'aune de la conception, mais bien à partir du triptyque reliant conception/réalisation/valorisation. L'implication de ce triptyque, comme le souligne P.-J. Benghozi (1995), influence à la fois les projets entrepreneuriaux, les porteurs de projet, les équilibres qui s'établissent à travers les différentes parties prenantes, les caractéristiques du produit, l'identité et la nature de l'organisation en devenir. Derrière ce triptyque se pose une question essentielle : comment aborder les trois éléments. Le développement d'une ingénierie entrepreneuriale va dans ce sens. Ainsi, il ne s'agit pas de tout faire soi-même, mais aussi de gérer la relation avec les différentes parties prenantes. Il ne s'agit pas de devenir expert dans les différents domaines liés à l'entrepreneuriat, mais plutôt de développer des outils de gestion permettant de dialoguer avec les financeurs du projet, avec les fournisseurs, avec les clients potentiels, ... Cette externalisation ne doit pas se comprendre comme l'absence de réalisation au sein de l'entreprise bien au contraire, cela engendre de nouvelles façons de réaliser à travers notamment la coordination et la coopération. Ces éléments illustrent bien la difficulté à délimiter l'entrepreneuriat autour de frontières. Cela sous-entend aussi que, dans les faits, la conception d'une ou plusieurs personnes compte tout autant que les conditions techniques dans lesquelles s'opère la réalisation et tout autant que les modalités de valorisation. L'entrepreneuriat est donc représentable à travers ce triptyque insécable et dynamique, au risque de retomber dans une approche taylorienne de l'organisation. Cette affirmation semble être vraie de tout temps, mais la recherche et notamment la recherche en gestion n'a pas toujours eu les outils ni les méthodes pour aborder sous cet angle l'entrepreneuriat. Depuis quelques années c'est chose faite. Néanmoins, cette approche de l'entrepreneuriat ne doit pas être envisagée comme la panacée, au contraire elle doit faire l'objet d'une critique épistémologique interne et continue au sens d'A.-C. Martinet (2000).

Bibliographie

- Avenier M.-J. (2000), "Intermédiation et catalyse, susciter des comportements inhabituels au sein de l'organisation", dans Lorino P. (coordination), *Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise*, L'Harmattan, Paris, p.153-201.
- Bayad M., Schmitt C., Grandhaye J.-P. (2002), Pédagogie par projet et entrepreneuriat : réflexions autour d'une démarche et de différentes expériences, 2ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Bordeaux, 17 et 18 avril.
- Béchard J.-P. (2000), "Méthodes pédagogiques des formations à l'entrepreneuriat : résultats d'une étude exploratoire", in *Gestion 2000*, n°3, mai-juin, pp. 165-178.
- Benghozi P.-L. (1995), Les sentiers de la gloire : savoir gérer pour savoir créer, dans F. Charue-Duboc, *Des savoirs en action*, Paris, L'Harmattan, 51-87.
- Bouchkhi H. (1990), *Structuration des organisations*, Economica, Paris.
- Boutinet J.-C. (1993), *Psychologie de la conduite à projet*, PUF.
- Bréchet J.-P. (1994), Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 5-14.
- Bréchet J.-P., Desreumaux A., Le thème de la valeur : représentations et paradoxes, *Actes des XIVèmes journées nationales des IAE*, Nantes 1998, 27-52.
- Dares F. (1994), *Gestion des contraintes dans la résolution de problèmes de conception*, Thèse de doctorat en psychologie cognitive, Paris, Université de Paris 8.
- David A. (2002), Décision, conception et recherche en sciences de gestion, *Revue Française de Gestion*, 139, juin-juillet-août, 73-84.
- Fayolle A. (2000), "L'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif supérieur français : un regard sur la situation actuelle", in *Gestion 2000*, n°3, mai-juin, pp. 77-95.
- Filion L.-J. (1991), *Visions et relations*, Éditions de l'entrepreneur, Montréal.
- Gautier F. (2003), *Pilotage économique des projets de conception et développement de produits nouveaux*, Paris, Economica.
- Hatchuel A., Weil B. (1999), Design-oriented organizations, *European Development Conference*, Cambridge.
- 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., H. Tiger, D. Vinck, S. Tichkiewitch (1996), La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produit dans G. de Terssac et E. Friedberg, *Coopération et conception*, Toulouse, Octares Editions, 87-121.
- Joly M. et J.-L. Muller (1994), *De la gestion de projet au management par projet*, Paris, AFNOR.
- Knoll L., Schmitt C., Bayad B. (2003), "Du plan d'affaires à la formation au plan d'affaires : Le plan d'affaires vu comme un outil d'intermédiation et de structuration dans la conception des organisations", *Colloque "L'entrepreneuriat en action"*, Agadir, 23 et 24 octobre.
- Koenig G., *Management stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan.
- Koning de A. (2000), Bien rédiger un business plan, L'art d'entreprendre 2, Les Echos, (http://www.lesechos.fr/formations/entreprendre/articles/article_2_7.htm)
- Latour B. (1995), *La science en action*, Paris, Gallimard.
- Le Moigne J.-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.
- Le Moigne J.-L. (1997), *La théorie du système général*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Lorino P. (1991), *Le contrôle de gestion stratégique*, Paris, Dunod.
- Martinet A.-C. (1993), Une nouvelle approche de la stratégie, Introduction au dossier Gérer la complexité, *Revue Française de Gestion*, 93, mars-avril-mai, 62-63.
- Martinet A.-C. (2000), "Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline", dans David, Hatchuel et Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert/FNEGE, p. 111-139.
- Mérigot J.-G. (1992), "Qu'est-ce que l'entreprise ?", *Encyclopédie du Management*, Vuibert, Paris.
- Micaelli J.-P. et J. Forest (2002), Conception d'organisation et sciences de la conception. Actualité des conjectures simoniennes, Conférence Internationale, *Les Sciences de la Conception : L'Enjeu Scientifique du 21ème siècle, en l'Honneur d'Herbert Simon*, INSA de Lyon, 15-16 mars.
- Midler C. (1993), Introduction : gestion de projet, l'entreprise en question, in ECOSIP, V. Giard, C. Midler (dir.), *Pilotages de projets et entreprises*, Paris, Economica, 17-31.

- Morgan G. (1989), *Images de l'organisation*, Québec, Presses de l'Université de Laval et Eska.
- Morin E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, E.S.F.
- Nonaka I. et H. Takeuchi (1997), *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Paraponaris C. (2000), Gestion des compétences et production des connaissances dans le management par projet, *Revue de GRH*, 36, juin.
- Perrin J. (2001), Analyse de la valeur et valeur économique des biens et services, *Revue Française de Gestion Industrielle*, 20,2/2001, juin, 9-20.
- Pesqueux Y. (2002), *Organisations, modèles et représentations*, Paris, PUF Gestion.
- Saporita B., Verstraete T. (2000), "Réflexions sur l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises", in *Gestion 2000*, n°3, mai-juin, pp. 97-121.
- Schmitt C. (2003), De la formation à l'entrepreneuriat à la formation en entrepreneuriat, Grand Atelier MCX-APC, "La Formation au défi de la Complexité : Interroger et modéliser les interventions de formation en situations complexes", Lille, septembre 2003.
- Schmitt C. (2004), "La construction de la valeur : proposition d'une approche dialectique", dans *Revue Sciences de Gestion*, n°38, p.105-132.
- Schmitt C., Bayad M. (2003), "L'importance de la conception dans la détermination de la valeur : entre vision stratégique et traduction", *AIMS*, 4-6 juin, Tunis.
- Schön D. (1983), *The reflective practitioner*, New York, Basic Books.
- Simon H. A. (1991), *The sciences of the artificial*, Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.), Cambridge, traduction française *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Dunod, Paris.
- Terssac de G. (1996), Le travail de coopération : de quoi parle-t-on ? dans Terssac de G., Friedberg E., *Coopération et conception*, Toulouse, Octares Editions, 1-22.
- Varrault N. (1999), De la vision à l'intention stratégique: une application au dirigeant propriétaire de PME, *Revue Sciences de Gestion*, 26-27.