

**STÉPHANE MARION, XAVIER NOEL, SYLVIE SAMMUT, PATRICK SENICOURT**



**REFLEXIONS SUR LES OUTILS ET LES METHODES A  
L'USAGE DU CREATEUR D'ENTREPRISE**

**Préface de  
Bertrand SAPORTA**



**© LES ÉDITIONS DE  
L'ADREG**

**ISBN : 2-9518007-3-8**

Les éditions de l'ADREG ont comme objectif de promouvoir la diffusion par Internet de travaux et de réflexions académiques trop volumineux pour faire l'objet d'un article dans une revue scientifique, trop courts pour donner lieu à la production d'ouvrages diffusables dans le format papier classique, ou aux publics trop confidentiels pour que ce format puisse être amorti. Elles offrent ainsi la possibilité de publier des recherches avec tous leurs détails méthodologiques, des essais et, avec l'autorisation des revues concernées, des rééditions d'articles regroupés autour d'une problématique très serrée. Les tapuscrits reçus et acceptés sont étudiés par trois lecteurs, de façon non anonyme. L'ADREG est l'Association pour la Diffusion des Recherches sur l'Entrepreneuriat et la Gestion. Pour connaître la liste des ouvrages électroniques à paraître, consulter le site

<http://www.editions-adreg.net> ou le site  
<http://asso.nordnet.fr/adreg/Publications.htm>

Impression et visualisation de l'ouvrage : pour tirer cet exemplaire sur papier (à titre personnel), le logiciel permettant sa lecture offre, dans son module d'impression, la possibilité d'ajuster la taille. Il est ainsi possible de respecter celle de la conception (20cm x 13,5), prévue pour optimiser la lecture à l'écran, ou lui faire couvrir la surface de votre papier (par exemple A4, US). Ce même logiciel offre une fonction permettant l'affichage plein écran pour une lecture confortable du document. Les touches « PgDn » et « PgUp » (parfois représentées par une flèche vers le bas pour l'une, vers le haut pour l'autre) du clavier font alors défiler respectivement les pages vers la suivante ou la précédente.

Selon le code de la propriété intellectuelle, le contenu du présent ouvrage ne peut faire l'objet d'une appropriation par autrui. La diffusion, dans le respect de sa forme électronique actuelle, de cet ouvrage est autorisée par les auteurs, les directeurs de collection et l'ADREG.

### **Autres ouvrages publiés aux éditions de l'ADREG :**

MARCHESNAY M. (2002). *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressource-Compétences – Essai de praxéologie*, Editions de l'ADREG, mai (ISBN 2-9518007-1-1)

VERSTRAETE T. (2002). *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Editions de l'ADREG, mai (ISBN : 2-9518007-0-3)

VERSTRAETE T. (2002). *Essay on the singularity of entrepreneurship as a research domain*, Editions de l'ADREG, may (ISBN : 2-9518007-2-X)

Ces ouvrages sont à charger à partir de l'adresse <http://www.editions-adreg.net>

### **À paraître :**

COSSETTE P. (DIR.). *Cartes cognitives et organisations*

LHADY RISPAL M. ; BONCLERC J. ; ZOONEKINDT S. *Entreprendre en économie solidaire*

**Collection dirigée par  
Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE**

**REFLEXIONS SUR LES OUTILS ET LES METHODES  
A L'USAGE DU CREATEUR D'ENTREPRISE**

**Stéphane MARION, Xavier NOEL, Sylvie SAMMUT, Patrick SENICOURT**

**© Les éditions de l'ADREG  
avril 2003  
ISBN : 2-9518007-3-8**

## LES AUTEURS.

**Stéphane MARION.** Docteur en Sciences de Gestion, Stéphane MARION est Maître de conférences à l'IAE de l'Université Jean Moulin Lyon III, avec pour spécialité le domaine de l'entrepreneuriat. Il est l'auteur d'une thèse consacré à l'évaluation de projets de création d'entreprises dans le contexte d'une intervention financière, ainsi que de différents articles et chapitres d'ouvrages consacrés à la problématique de la création d'entreprise. Il est par ailleurs Chargé de Mission au développement de l'entrepreneuriat au sein de l'Université Jean Moulin Lyon 3, membre du comité technique de l'incubateur lyonnais « Créalys » initié par les principales institutions d'enseignement supérieur de la région Lyonnaise, trésorier de l'association « Vouloir Entreprendre » et Secrétaire Général de « l'Académie de l'Entrepreneuriat » et conseiller auprès de créateurs d'entreprises.

**Xavier NOEL.** Docteur d'Etat en Sciences économiques, Docteur en Gestion des Organisations et Agrégé des Techniques Economiques de Gestion, Xavier NOEL est Maître de Conférences à l'Université Montesquieu, Bordeaux IV. Ses enseignements et ses recherches portent sur l'Organisation , la Stratégie et la Création d'entreprises. Après avoir initié en 1978 une des premières formation à l'entrepreneuriat en enseignement supérieur français, il a fondé, en 1992, avec Bertrand SAPORTA , le DESS « Création d'entreprises et Gestion de projets innovant ». A l'origine de nombreuses associations culturelles et professionnelles et consultant en création et développement d'entreprises, il préside l'AUCREA (Association Universitaire pour la Création et la Reprise d'Entreprises en Aquitaine) et est Trésorier de l'Académie de l'Entrepreneuriat .

**Sylvie SAMMUT.** Docteur en Sciences de Gestion, Sylvie SAMMUT est Maître de Conférences, directrice de l'IUP Sciences de Gestion à l'Université de Montpellier I. Elle est l'auteur de différents ouvrages et publications en entrepreneuriat portant notamment sur l'accompagnement des jeunes entreprises et la stratégie de création-démarrage. Elle a créé, contribué à l'élaboration, et dirigé des formations sur la création et le démarrage d'entreprises. Elle a également participé à de multiples séminaires, conférences, colloques nationaux et internationaux en la matière. Elle est chercheur à l'ERFI et administratrice à l'Académie de l'Entrepreneuriat.

**Patrick SÉNICOURT.** Docteur en Sciences de Gestion, Patrick SENICOURT est Professeur-Associé à l'ESCP-EAP (pôle Innover & Entreprendre). Il s'est engagé dès le début des années 1970 dans la recherche et l'enseignement dans les champs des systèmes d'information et de l'Entrepreneuriat (lancement en 1977 à l'ESCP d'une option Création d'entreprise, thèse soutenue en 1979 portant sur la stratégie financière des nouvelles entreprises). Il est Administrateur de l'Académie de l'Entrepreneuriat, membre du CNCE (Conseil National de la Création d'Entreprise). Entrepreneur lui-même, il est fondateur et Directeur Général d'ORDIMEGA qui développe depuis une vingtaine d'années les logiciels pédagogiques et opérationnels PREFACE™ d'analyse financière et de business-planning ( <http://www.ordimega.com> ).

## SOMMAIRE

<b>PRÉFACE</b>	9
<i>Bertrand Saporta</i>	
<b>CHAPITRE 1. L'ACCOMPAGNEMENT DE LA PETITE ENTREPRISE EN CRÉATION : ENTRE AUTONOMIE, IMPROVISATION ET CRÉATIVITÉ</b>	13
<u><i>Sylvie Sammut</i></u>	
Faciliter l'accès à l'information et à la connaissance	16
S'informer pour comprendre	17
Comprendre pour agir	20
Accompagner pour gérer et penser la complexité	23
Accompagner pour rendre autonome	23
Accompagner pour développer rigueur et créativité	28
Conclusion	31
Bibliographie	33
<b>CHAPITRE 2. PLAN D'AFFAIRES : RÉPONSES AUX NÉCESSITÉS ET RÉDUCTION DES HASARDS</b>	37
<u><i>Stéphane Marion et Patrick Senicourt</i></u>	
Panorama des principaux enjeux liés à la préparation, la rédaction et la diffusion du plan d'affaires	39

Un plan d'affaires, pour quoi faire ?	40
De l'utopie individuelle à l'organisation collective	43
Quelle forme pour un bon plan d'affaires ?	45
Le contenu du plan d'affaires : faire adhérer à une conviction et à une vision	48
<b>Logique floue d'élaboration d'un plan d'affaires et réalité incertaine du démarrage d'une entreprise nouvelle</b>	<b>56</b>
Le plan d'affaires : modèle volontariste de structuration d'un système de complexité croissante ?	58
De la vertu pédagogique et constructiviste du plan d'affaires	61
Faire ou faire faire son plan d'affaires ?	63
<b>Conclusion</b>	<b>65</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>67</b>
<b>CHAPITRE 3. ENTREPRENEURIAT : À LA RECHERCHE D'UNE INSTRUMENTATION</b>	<b>69</b>
<i>Xavier Noel et Patrick Senicourt</i>	
<b>L'esprit de la méthode et le sens des outils en entrepreneuriat</b>	<b>71</b>
L'interprétation entrepreneuriale des méthodes et des outils	72
La démarche herméneutique comme méthode d'interprétation en entrepreneuriat	77
<b>Les moyens de la méthode et l'usage des outils en entrepreneuriat</b>	<b>85</b>
Les méthodes et les outils de formation et d'accompagnement de l'entrepreneur	85
Les méthodes et outils institutionnels de développement de l'activité et de l'esprit entrepreneuriaux	95
<b>Conclusion</b>	<b>101</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>103</b>



## PRÉFACE



C'est avec le plus grand plaisir que j'écris ces quelques lignes en préambule de l'excellente initiative éditoriale de nos collègues Alain Desreumaux et Thierry Verstraete. Ici, il s'agit d'un travail collectif qui rassemble quelques uns de nos auteurs sur le thème porteur des méthodes et outils destinés à améliorer les pratiques en Entrepreneuriat. Plus qu'un recensement exhaustif de ces outils, qui n'aurait guère de raison d'être dans le format de cette collection, nous attendions, et cette attente est largement satisfaite, une série de réflexions originales sur ces mêmes outils, en quelque sorte revisités à la lumière des développements théoriques qui se sont multipliés ces dernières années dans notre discipline. Au risque de simplifier les nombreux apports de ces trois contributions, nous dirons qu'elles reflètent un large consensus sur les objectifs et les moyens d'une, combien nécessaire, mise en conformité des méthodes abordées avec la très grande variété et la très grande complexité des processus entrepreneuriaux.

En ce qui concerne les objectifs, le premier d'entre eux, souligné par l'ensemble des contributions, est de favoriser les facultés d'apprentissage et d'autonomie du créateur d'entreprise dans l'accomplissement des multiples tâches et réflexions qui lui sont imparties. Significatif, à cet égard, est le plaidoyer de Sylvie Sammut (Chapitre I : « L'accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité ») en faveur d'un système d'appui et de conseil « à valeur

ajoutée » qui permettrait au créateur accompagné « d'apprendre à raisonner » ; comment, dans ces conditions, ne pas être d'accord avec l'auteur lorsqu'elle souligne que sa mise en oeuvre dépend étroitement de la qualité des individus qui le réalisent... Dans la même veine, le texte proposé par Stéphane Marion et Patrick Senicourt (Chapitre II : « Plan d'affaires : réponses aux nécessités et réduction des hasards »), après avoir très bien montré les diverses logiques d'utilisation et modalités de présentation de ce document, souligne à juste titre qu'ici l'essentiel n'est pas de l'écrire parce qu'il faut l'écrire, mais d'apprendre en l'écrivant, de sorte que le plan d'affaires devient dans cette optique un outil essentiel « d'édification de l'entrepreneur ». Cette nécessité de l'apprentissage apparaît enfin en filigrane dans tout le texte final de Xavier Noel et Patrick Senicourt (Chapitre III : « Entrepreneuriat : à la recherche d'une instrumentation »), tant il est vrai que la réflexion herméneutique mise en avant par ces auteurs (« le créateur ne naît pas avant la création, mais avec et grâce à elle ») s'accommode mal des modes de pensée quelque peu linéaires et mécaniques qui inspirent encore trop souvent l'ensemble du dispositif de formation et d'accompagnement des créateurs d'entreprises dans notre pays.

Un deuxième souci présent dans les trois chapitres du volume est de voir les outils et méthodes dépasser, tout en les gérant, les multiples paradoxes et ambiguïtés qui caractérisent le processus entrepreneurial. Comment, s'interroge Sylvie Sammut, trouver un juste équilibre entre une pratique du conseil qui se borne à légitimer les solutions du créateur et son opposée qui dicte sa loi à ce même créateur, négligeant alors la nécessité centrale d'autonomie (bien distinguée par l'auteur de sa proche parente moins évidente d'indépendance) qui vient d'être mise en avant ? La véritable pertinence du plan d'affaires, jugent Stéphane Marion et Patrick Senicourt, s'évalue à la manière dont il se fraie une

voie étroite entre son absence de nécessité (tout est dans la tête du créateur et rien ne doit contrecarrer le règne de l'intuition...) et une présence pesante parce que trop inspirée des dogmes de la planification stratégique (elle même peu en phase avec « une réalité où l'aléatoire, l'inattendu, l'incertitude ont une place non négligeable »...). Pour Xavier Noel et Patrick Senicourt, l'existence même d'outils et de méthodes constitue un dilemme en soi, et la remise en cause développée dans le chapitre, loin d'être négative, cherche en réalité à les légitimer, en montrant comment ils pourraient davantage que par le passé respecter la vision constructiviste et herméneutique de la création d'entreprise proposée par les auteurs...

Compte tenu de l'ampleur de l'écart entre l'état actuel des pratiques et ce qui serait souhaitable, les moyens propres à combler ce déficit ne semblent ni évidents ni faciles à mettre en œuvre. En ce qui concerne le dispositif de conseil et d'accompagnement scruté par Sylvie Sammut, les remèdes proposés, notamment la mise en réseau des organismes de conseil et un regard plus soutenu sur les expériences tentées à l'étranger (en particulier au Québec), sont les bienvenus ; mais, à plus long terme, le développement actuel des formations avancées en Entrepreneuriat, dont certaines visent explicitement le « marché » des conseillers actuels ou futurs en création d'entreprise, jouera un rôle décisif dans l'évolution du dispositif dans la bonne direction. Tout naturellement, les conseils prodigués par Stéphane Marion et Patrick Senicourt pour dynamiser et assouplir le format et l'esprit actuels du plan d'affaires seront mieux compris et écoutés que par le passé. Xavier Noel et Patrick Senicourt nous rappellent enfin que d'autres outils d'esprit « constructiviste » existent, comme la méthode des cas, les jeux d'entreprise et systèmes experts s'appuyant sur le principe de la simulation. On y ajoutera des approches récentes plaçant les schémas de représentation du dirigeant au cœur de

l'analyse, comme par exemple la cartographie cognitive<sup>1</sup> ou encore les méthodes de créativité<sup>2</sup>, trop peu utilisées dans le cadre qui nous intéresse. Il reste à souhaiter que l'ensemble de ces méthodes ne demeurent pas du ressort exclusif des formateurs et qu'elles irriguent désormais des démarches renouvelées chez les acteurs du système d'appui aux créateurs, dont les auteurs nous proposent en fin de chapitre une très originale « instrumentation collective ».

En conclusion, nous nous félicitons personnellement de cette nouvelle initiative éditoriale dédiée à l'Entrepreneuriat et remercions très sincèrement l'ensemble de l'équipe pour la réalisation de cette publication. Celle-ci fera sans aucun doute le bonheur de bien des enseignants ayant à mettre au point un cours de création d'entreprise, mais aussi de tous ceux qui souhaitent remettre à jour leurs connaissances dans un champ qui s'accommode moins que tout autre de certitudes et d'idées reçues.

Bertrand SAPORTA  
Professeur Emérite à l'Université Montesquieu Bordeaux IV

---

<sup>1</sup> COSSETTE, P. (1994). (dir.). *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université de Laval  
VERSTRAETE T. (1997). « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise », *Revue Internationale PME*, 10(1), 1997

<sup>2</sup> CARRIER C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses de l'Université du Québec

## CHAPITRE 1.

# L'ACCOMPAGNEMENT DE LA PETITE ENTREPRISE EN CREATION : ENTRE AUTONOMIE, IMPROVISATION ET CREATIVITE

Sylvie SAMMUT

*« Les besoins de l'humanité sont innombrables et variés mais la créativité humaine est sans limite. Dans toute société se trouvent des personnes habiles à transformer des rêves ou des occasions d'affaires en entreprises viables qui sauront satisfaire les besoins humains. On les nomme entrepreneurs »<sup>3</sup>.*

Différents niveaux peuvent être distingués s'agissant des services pouvant être offerts aux créateurs d'entreprises pour les aider à développer leurs compétences dans le pilotage de leur organisation : accueil et sensibilisation, formation, conseil et accompagnement (Sénicourt, Verstraete, 2000). Notre propos se focalisera sur l'accompagnement du créateur de petite entreprise<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Extrait du Manifeste de la Fondation de l'Entrepreneurship, 1993.

<sup>4</sup> Le vocable créateur doit être appréhendé au cours de ce chapitre dans son sens le plus large. Il désigne l'individu engagé dans le montage d'un projet de nature entrepreneuriale et qui crée une organisation pour le réaliser.

Les spécificités de l'accompagnement, dans ce cadre, tiennent, nous semble-t-il, à quatre points essentiels :

- bien souvent, les créateurs ont peu d'expérience en gestion et dans la direction d'entreprise ;
- au-delà de la réponse immédiate à une demande ponctuelle, ils sont, pour la plupart, assez réticents à l'idée d'être accompagné (c'est sans doute encore plus vrai pour les créateurs de *start-up*). L'indépendance d'action est, à leurs yeux, une valeur fondamentale dans l'acte d'entreprendre. Dans une certaine mesure, l'accompagnement peut être vu comme une contrainte supplémentaire s'ajoutant à un lot déjà pesant ;
- l'entreprise en création est fragile, et des problèmes *a priori* anodins peuvent rapidement se transformer en problèmes cruciaux hypothéquant la survie de l'entreprise ;
- le long terme existe peu ou de façon très imprécise, tout est géré au quotidien.

En définitive, les problèmes spécifiques déjà relevés par la littérature portant sur la petite entreprise sont accentués par les caractéristiques de la création et du démarrage : inexpérience, manque de compétences, omniprésence du dirigeant, solitude, gestion à très court terme<sup>5</sup>, ressources financières limitées, *etc.* Urgence et précarité sont, dans ce cadre de réflexion, fortement présentes et imbriquées.

---

<sup>5</sup> Ce point peut toutefois être relativisé dans le contexte des dirigeants motivés par la pérennité de leur entreprise à des fins de transmission à leur descendance.

Tout accompagnateur doit donc être particulièrement sensible à ces aspects et la valeur du suivi dépend, en grande partie, de la qualité des individus qui le réalisent. Ceux-ci doivent être non seulement spécialistes de la gestion de la petite entreprise jeune ou en création, mais encore suffisamment généralistes pour appréhender, d'une part, chaque difficulté énoncée par le créateur concernant le pilotage de l'entreprise et, d'autre part, tout problème latent et/ou non encore explicité. Pour autant, sans vouloir généraliser, l'observation des pratiques et l'écoute des accompagnés démontrent la nécessité de corriger une double myopie. La première est temporelle, puisque l'on a tendance à privilégier l'accompagnement de court, voire de très court terme, au détriment d'une logique de suivi ancré dans la durée. Dans ces conditions, peut-on encore parler d'accompagnement ? La seconde peut être qualifiée de « spatiale » et résulte d'une forte focalisation sur des problématiques trop générales de création et de démarrage<sup>6</sup> conduisant à l'élaboration d'un « sacro-saint » *business plan* dénué de pertinence car répliquant des schémas stéréotypés.

A la myopie s'ajouterait un strabisme, puisqu'en résulte une forte propension des structures existantes à orienter avec insistance leur regard vers des facteurs-clés de succès plus ou moins illusoire. Pour servir pertinemment la création, ces derniers doivent articuler approche globale et approche locale, c'est-à-dire savoir appliquer les enseignements généraux aux cas singuliers, sachant que ceux-ci présentent toujours, par essence, des particularités.

---

<sup>6</sup> Pour une distinction des phases de création et de démarrage, lire SAMMUT (1998).

Notre réflexion est ancrée prioritairement sur les structures publiques d'accompagnement. La relation créateur – conseil privé n'est, cependant, pas à exclure de ce raisonnement. Qui plus est, il est parfois conseillé de développer une combinaison public – privé pour générer une performance accrue de la prestation.

Dans cette perspective de recherche incessante d'un accompagnement pertinent, adapté aux besoins et aux spécificités de la création et du démarrage, nous aborderons, dans un premier temps, la question du difficile et laborieux accès à l'information et à la connaissance. Cette maîtrise est d'autant plus fondamentale qu'elle conditionne la pertinence et les effets de l'accompagnement. Des exemples empruntés à l'étranger viendront étayer notre raisonnement dans le deuxième temps.

## **FACILITER L'ACCES A L'INFORMATION ET A LA CONNAISSANCE**

---

Sans vouloir amalgamer information et connaissance, ces deux niveaux de ressources ont des liens évidents. Pour ne pas entrer dans les arcanes d'un débat théorique et rester ancré dans une perspective pragmatique, ces deux niveaux ne seront néanmoins pas formellement distingués dans cette contribution, même si cette première partie fera davantage référence à la recherche d'informations alors que la seconde traitera du plus ou moins difficile accès à la connaissance. De façon très simplifiée, on considèrera l'information comme une donnée ou un ensemble de données mises en



forme pour renseigner ; une connaissance constituera des informations rassemblées (via une formation, une expérience, etc.) en un savoir accessible par la personne les possédant.

*S'informer pour comprendre*

Selon le stade d'avancement du projet, la nature de l'information et son accès varient. Par exemple, les indications dont a besoin le créateur relativement à la réalisation d'un projet personnel encore virtuel et celles qu'il lui faut posséder pour le pilotage d'une entité constituée se recouvrent certes, mais diffèrent dans leur finalité. En outre, à terme, et dans l'optique de la création d'une entreprise pérenne, le créateur doit relativiser sa stratégie personnelle pour aller vers une stratégie d'entreprise.

La continuité de l'accompagnement se révèle donc essentielle, car le passage d'un projet personnel à un projet d'entreprise constitue une phase cruciale de la réussite entrepreneuriale. La symbiose entre l'entrepreneur et l'organisation émergente<sup>7</sup> ne peut perdurer que si la relation est entretenue par un accompagnement sensible à cet aspect. Pourtant, environ une entreprise sur dix seulement déclare avoir bénéficié de l'appui des réseaux d'aide à la création d'entreprise, dont les démarches restent le plus souvent trop focalisées sur la création effective<sup>8</sup>. Malgré cela, plus de 70% des individus ayant l'intention de créer ou reprendre une entreprise déclarent hésiter à mettre en œuvre leur projet, du fait

---

<sup>7</sup> Cf. VERSTRAETE (2001, 2002).

<sup>8</sup> Sans doute un effet pervers des critères d'évaluation des institutions devant rendre compte d'un certain taux de création...

de la difficulté à trouver les informations nécessaires (24% d'entre eux soulignent également la complexité des démarches administratives)<sup>9</sup>.

Cet exemple montre que l'accès à l'information n'est pas aussi facile qu'on le laisse parfois entendre (même si les choses s'améliorent). Il semble que ce soit là, sinon une exception, au moins un « mal français » ; nos voisins d'Europe et d'outre-Atlantique éprouvent moins de difficultés ; en témoignent les expériences suivantes.

En Grande Bretagne, il suffit de se présenter au guichet d'un intermédiaire spécialisé et accrédité pour obtenir une *ready made company*. L'entreprise est pré-enregistrée mais n'a pas d'activité (*dormant company*) jusqu'à ce qu'un créateur lui donne vie. Cet exemple ne concerne « que » la facilitation et la simplification des démarches administratives ; il n'en est pas moins évocateur. D'autres mesures peuvent être prises pour encourager et rendre accessible l'accompagnement proprement dit. Ainsi, aux Etats-Unis, le *Small Business Act*, voté le 30 juillet 1953, stipule que « *le gouvernement doit aider, conseiller et protéger dans toute la mesure du possible les intérêts de la petite entreprise, afin de préserver l'esprit de la libre concurrence, d'assurer qu'une proportion équitable des marchés publics soit passée avec des petites entreprises et de maintenir, en la renforçant, l'économie de la Nation dans son ensemble* ». La *Small Business Administration* dispose donc de larges pouvoirs justifiés par la défense et la promotion des petites entreprises ; en outre, de

---

<sup>9</sup> Enquête IFOP APCE, avril 1998.

nombreux programmes de formation, conseil, information, sont mis en place pour intégrer la création d'entreprises dans un large mouvement en faveur du développement économique.

En France, la pluralité des acteurs, dont on exprimera la compétence et la complémentarité certes, puisqu'il ne s'agit pas d'entrer en polémique, n'aident pas à la lisibilité... Selon le Conseil National de la Création d'Entreprises (1999), il existe environ 3000 organismes de soutien aux créateurs d'entreprises. Les structures existent donc ; pour autant, ces mêmes enquêtes montrent que les créateurs se plaignent de l'absence d'intelligibilité du dispositif, de pertes de temps, de mauvais accueil, d'informations erronées ou incomplètes. Ces critiques, sans doute un peu acerbes et non généralisables, témoignent néanmoins d'un manque d'égalité concernant l'accès à l'information et à la connaissance.

Une réflexion sur la mise en réseau des différents partenaires s'impose et pourrait aboutir, si l'on s'en donne les moyens, à une prise en charge plus performante des acteurs désirant créer ou ayant déjà franchi le pas<sup>10</sup>. La qualification des intervenants, la rapidité des réponses aux créateurs, la connaissance de l'exhaustivité des mesures financières, fiscales, juridiques, disponibles pouvant être utilisées et la faculté à savoir diriger le porteur d'un projet vers la ressource informationnelle la plus pertinente à son cas doivent être à la base de toute politique développée en matière d'accompagnement à la création et au démarrage d'entreprises. Les expériences concluantes menées depuis 1985 au

---

<sup>10</sup> Le lecteur pourra consulter LEYRONAS, SAMMUT (2001).

Québec grâce au dispositif SAJE (Services d'Aide aux Jeunes Entrepreneurs) ou aux Etats-Unis par le développement des SDBC (*Small Business Development Centers*) montrent la voie de nouvelles perspectives. Si le transfert de ces expériences sont difficiles, elles devraient néanmoins être analysées afin d'en tirer des enseignements pour notre pays. Nous reviendrons sur l'exemple québécois dans notre deuxième partie.

### *Comprendre pour agir*

Quelles que soient les expériences concluantes menées aux quatre coins du monde, l'on sait parfaitement bien que l'accumulation des informations par le créateur n'est pas une fin en soi. Elle n'est que le début d'un long processus qui doit aboutir à une réflexion stratégique plus proche d'une culture que d'une technique. L'objectif est ici de favoriser l'acquisition d'un savoir procédural, c'est-à-dire né d'une délibération stratégique appropriée (Simon, 1982, p.427), reposant sur une dialogique fins – moyens, les fins et les moyens se construisant progressivement au cours du processus de délibération (Avenier, 1997). Le Moigne (1997, p.217), dans une lettre aux propos très évocateurs, souligne qu'il s'agit de « *faire pour savoir et savoir pour faire, agir pour comprendre et comprendre pour agir. Repenser à la fois la façon de savoir et la manière de faire en cherchant passionnément à relier le faire et le savoir et récursivement, le "se faire" et le "se savoir". Savoir faire, c'est faire savoir, dans tous les sens des mots* ».

Dans une même logique, et selon Martinet (1993), « la connaissance n'est pas la recherche d'une représentation iconique d'une réalité ontologique – correspondance, identité, homomorphisme – mais

la construction éprouvée par les expériences – possibilité, viabilité, pertinence, capacité heuristiques – de manières de se "comporter" qui "conviennent" aux acteurs ». Autrement dit, il s'agit, d'une part, de guider le créateur dans le développement d'un savoir actionnable (Argyris, 1995), et de l'aider dans la délibération stratégique, d'autre part. Cela requiert une volonté du créateur d'apprendre pour réinventer (Piaget, 1979), et non d'appliquer par imitation simple. Nous faisons ici également référence aux travaux d'Argyris et Schon (1978) et notamment à l'apprentissage en double boucle par rapport à l'apprentissage en boucle simple : créer un sens remettant en cause non seulement les normes et les règles de décision jusqu'alors référentielles, mais également le schéma originel. L'apprentissage réalisé produit une modification de ce dernier, facilitant ainsi la réflexivité de l'entrepreneur, c'est-à-dire sa capacité à interpréter l'action dans son cours et de comprendre ce qu'il fait pendant qu'il le fait ; il apprend dans et de l'action (Giddens, 1987). Ses propos rejoignent le modèle de Verstraete (1999, 2002) selon lequel la composante cognitive démontre l'irréductibilité de la pensée stratégique, de la réflexivité et de l'apprentissage dans la complexité du phénomène entrepreneurial. Enfin, de sa réflexion sur la pensée complexe, Morin (1990) précise le lien entre complexité, stratégie et information : « la complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire (...) (parce qu'elle) est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain » (p. 178). La dimension stratégique devient donc essentielle dès les premiers instants de réflexion au projet d'entreprise et, qui plus est, pendant la phase de démarrage.

Enfin, la quête d'informations pertinentes, le comportement stratégique et l'action « *ne peuvent être acquis qu'en faisant l'expérience de la complexité. (...) Plus son expérience [du dirigeant] s'enrichit, plus il découvre l'importance de l'attention de la vigilance, de l'interprétation des signes qu'émettent les autres acteurs internes comme l'environnement. Plus il développe son aptitude à conjoindre, à faire jouer ensemble des contraires, voire ce qu'il percevait jusqu'alors de façon contradictoire* » (Martinet, 1993, p.65). Une fois ces perceptions, ces sensations et cette conscience apprivoisées, les capacités d'improvisations vont apparaître. Celles-ci sont très étroitement liées au répertoire et à la qualité des connaissances acquises et maîtrisées.

L'accès à l'information est donc essentiel puisqu'il est le premier maillon d'une chaîne longue et parfois cassante ; sans information de qualité<sup>11</sup> le créateur construit et/ou développe son projet sur des fondements friables. Mais cette quête de l'information pertinente peut, et doit, être doublée d'un encadrement ancré dans la durée ; les expériences étrangères sont, une fois de plus, sur ce point, riches d'enseignements.

---

<sup>11</sup> i.e. vérifiée, remise à jour, pertinente pour l'acteur et/ou la question traitée.

**ACCOMPAGNER POUR GERER  
ET PENSER LA COMPLEXITE**

La valeur ajoutée du conseil se situe moins dans le respect de ses recommandations que dans les réactions ou recompositions que sa présence a provoquées<sup>12</sup>. Son action est évidente dans le processus d'autonomisation du créateur.

*Accompagner pour rendre autonome*

La mission de l'accompagnement, en France, est de permettre au créateur, à plus ou moins brève échéance, de parvenir à être autonome, l'autonomie se distinguant de l'indépendance, dans la mesure où, dans le premier cas, le dirigeant se crée des marges de manœuvre par rapport à une situation environnementale et organisationnelle donnée, alors que, dans le second, le dirigeant gère en occultant les paramètres tant internes qu'externes dans la gestion de son entreprise. L'autonomie suppose, non pas la clôture, mais l'ouverture. Il y a donc bien échange et pas une relation unilatérale. En créant des liens, l'autonomie casse les déterminismes, adoucit les contraires, et influence les règles du jeu en sa faveur. Dès lors, l'autonomie dévient, selon la thèse défendue par Dupuy<sup>13</sup>, un compromis entre déterminisme et indéterminisme.

---

<sup>12</sup> THEVENET (1986).

<sup>13</sup> DUPUY (1982).

La stratégie trouve, une fois de plus, son ancrage ici ; elle « *cherche à donner à l'acteur des degrés de liberté, mais elle n'est efficace que si elle épouse les circonstances. Elle poursuit donc l'autonomie et non l'indépendance (...)[de façon à] toujours conjuguer la réalisation des intentions et l'assimilation d'actions imprévues qui vont découvrir des chemins nouveaux* »<sup>14</sup> (Martinet, 1991, p. 231 et 233).

Il est donc hors de question, mais c'est un risque, voire parfois une dérive en phases de création et de démarrage notamment, que l'accompagnant se substitue au décideur ou prodigue L'expertise ou LA recommandation ou, au contraire, que le créateur impose sa loi sous couvert du conseil.

L'accompagnement peut ainsi déborder vers deux situations extrêmes :

- le conseil impose son propre point de vue en faisant *fi* des caractéristiques organisationnelles et environnementales de l'entreprise naissante ;
- le conseil se « fait happer » par un jeu dangereux dans lequel il ne serait qu'un « légitimateur » d'une solution plus ou moins désignée par le créateur.

En effet, et pour le premier cas cité, le danger est grand que le consultant attire et enferme l'accompagnant vers ses propres aspirations, dans des évolutions qu'il aurait privilégiées, au détriment de celles du créateur et de l'organisation en émergence. Si tel est le cas, alors le créateur sera, potentiellement, pour une période prolongée, aliéné au conseil alors que l'essence de l'accompagnement est de favoriser l'autonomisation du créateur. En outre, il est à rappeler que la

---

<sup>14</sup> Cf. MARTINET (1991).



relation accompagnant - accompagné repose sur la confiance. Pour autant, le créateur peut toujours craindre d'être manipulé par le conseil, de ne pas avoir accès à l'intégralité des informations disponibles, *etc.*

Dans l'autre situation extrême présentée, et sans reprendre les tenants et aboutissants de la formulation de la demande de conseil et de sa prestation, il doit néanmoins être noté que, bien souvent, les attentes du créateur sont contradictoires. Tout en sollicitant l'avis objectif d'un spécialiste, le créateur ne laisse pas l'expert pénétrer le sujet, entretenant ainsi une opacité pour que le savoir créé dans et par l'organisation naissante ne soit pas suffisamment explicite. L'invisibilité organisée du réel ne peut qu'entraîner des situations complexes voire inextricables. Cette situation peut, certes, se retrouver pour n'importe quel type d'entreprise et quel que soit son âge, mais, une fois de plus, le degré de difficulté s'intensifie en période de création – démarrage. En effet, le créateur, qui plus est lorsqu'il s'agit d'une primo-crédation, est épris d'indépendance et d'accomplissement de ses propres ambitions mais, en même temps, il a une représentation de l'accompagnant très proche du réparateur spécialisé venant « mettre ou remettre en marche » instantanément un projet ou une organisation. Dans cette optique, l'accompagnant est perçu par le créateur comme un intervenant apportant le remède miracle. Plus grave encore, car plus insidieux, le créateur n'est souvent prêt à entendre que sa propre perspective d'évolution réappropriée, au cours du processus de servuction, par l'accompagnant. Ce dernier est réduit au seul effet placebo et ne peut être, ce faisant, qu'initiateur d'une situation de crise à plus ou moins long terme. L'accompagnement se résume à un pseudo-suivi légitimant une action fortement présentée, si ce n'est souhaitée, par le créateur.

Or, à mi-chemin de ce continuum aux extrémités aussi dangereuses que pernicieuses, l'intérêt du processus de servuction accompagnant – accompagné est de contribuer à développer la faculté de l'entrepreneur à utiliser les images qu'il se fait de l'organisation qu'il construit, ou qu'il gère depuis peu, par une projection de celle-ci dans des situations non encore existantes, sur des horizons temporels différents, tout en ne se coupant pas de la gestion quotidienne (Bird, 1988 ; Verstraete, 1999). La mission de l'accompagnant consiste à initier un processus d'interaction pour impulser, d'abord chez le créateur, puis dans l'organisation qu'il dirige, son propre processus d'évolution. Le créateur devient donc un acteur stratégique et le rôle des politiques d'accompagnement est déterminant en la matière.

A l'image du tuteur qui permet à une plante de se développer dans des conditions satisfaisantes, l'objet faisant corps pendant un temps avec le sujet, l'accompagnant doit avoir suffisamment de recul pour percevoir et modéliser le schème cognitif de l'individu créateur et impulser, si besoin est, des réactions chez ce dernier pour le faire réfléchir et agir positivement dans un contexte organisationnel et environnemental spécifique. L'objectif consiste donc à avancer « *chemin faisant* » (Avenier, 1997) de façon à coller au contexte et pouvoir s'ajuster en conséquence. Le créateur devient, au sens de Le Moigne, un acteur stratégique doté de fonctionnalités ; il se produit lui-même en produisant quelque chose ; ce sont là les bases de son identité.

Le créateur accompagné apprend ainsi à raisonner<sup>15</sup> à un niveau méta, c'est-à-dire en intégrant différents paramètres jusque là, sinon ignorés, au mieux appréhendés de façon linéaire et exclusive. En atteignant ce niveau d'analyse, il combine proactivité et réactivité, il module son action stratégique en fonction des enjeux de la situation rencontrée, de l'incertitude et des compétences organisationnelles. Nous rejoignons là la pensée de Martinet lorsqu'il considère que « *la réflexion [doit être] capable de penser la coexistence des contraires, leur ago-antagonisme, leur équilibration. [Il importe donc de] privilégier les stratégies bi-polaires, paradoxales, incluant par exemple une dose accrue de centralisation de certaines décisions et, simultanément, plus d'actions décentralisées* » (Martinet, 1991, p.234 et 235).

Cette dimension stratégique ne nous semble pas présente dans l'accompagnement des entreprises jeunes et en devenir. Et ce n'est pas la seule ; d'autres concepts, tels que la gestion réticulaire des animateurs spécialistes et la mise en place de programmes de formation variés et personnalisés font défaut. Des idées sont certainement à aller chercher outre-Atlantique où l'entrepreneuriat est non seulement mis en valeur, d'autant plus que s'y joignent les moyens humains, financiers, techniques, nécessaires.

---

<sup>15</sup> Certainement plus rapidement et dans de meilleures conditions que celui qui réalise son auto-formation.

*Accompagner pour développer rigueur et créativité*

L'accès à la connaissance est au Canada, et au Québec en particulier, singulièrement encouragé<sup>16</sup>. Les programmes de formation, le conseil en gestion et la sensibilisation à l'entrepreneuriat sont facilités.

Les outils pour apprendre et/à entreprendre sont multiples et les formes d'application ne le sont pas moins. Le gouvernement fédéral et celui du Québec notamment considèrent que l'efficacité ne peut être atteinte que si l'information et la sensibilisation à la création d'entreprises sont décentralisées et personnalisées. Un dispositif adapté est mis en place et regroupe de multiples acteurs spécialisés parmi lesquels on retrouve les quelques 800 chambres de commerce canadiennes (210 pour le seul Québec), les organisations patronales, mais aussi les universités, certains cadres des ministères concernés, des spécialistes de la gestion des PME en poste dans des établissements de crédit spécialisés (Société de Développement Industriel du Québec, Banque Fédérale de Développement...). Les enseignements dispensés sont également très variés : plusieurs types de cours, d'une durée modulable, sont proposés : de quelques heures à plusieurs mois, l'éventail présenté permet de satisfaire le plus grand nombre de demandeurs.

L'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), l'Université Laval à Québec, l'Université du Québec à Montréal (UQAM), l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) à Montréal, sont

---

<sup>16</sup> APCE, *Création d'entreprise : étude internationale*, juillet 1999. Sites internet, entre autres : [www.entrepreneurship.qc.ca](http://www.entrepreneurship.qc.ca) ; [www.strategis.qc.ca](http://www.strategis.qc.ca) ; [www.gouv.qc.ca](http://www.gouv.qc.ca) ; [www.cfée.org](http://www.cfée.org)

parties prenantes dans ces collaborations ; elles reçoivent, dans cette optique, des fonds publics provinciaux et/ou fédéraux pour mener à bien de multiples et complémentaires actions :

- développer des programmes de recherche en la matière,
- créer des séminaires spécialisés,
- organiser des conférences et autres colloques dont le thème principal tourne autour de l'entrepreneuriat.

Par ailleurs, dans le cadre des SEM (services aux entreprises manufacturières) un accompagnement (*ante* création) et un suivi (*post* création) sont assurés par un même consultant spécialisé. Ces services sont réservés aux entrepreneurs ayant mis en place un projet de création avec une réflexion menée en termes de marché potentiel, production développée, immobilisations budgétées, besoins en ressources humaines, matérielles et financières identifiées.

La réactivité et l'adaptabilité des opérations menées aux évolutions changeantes de l'environnement et des politiques développées en matière de création d'entreprise engendrent une forte propension à convenir aux besoins de la consultation et de la concertation. En outre, hormis l'approche multi-spécialistes énoncée précédemment, facilitant une rencontre entrepreneur – accompagnant plus efficace (car le mieux à même d'apporter une réponse pertinente) et plus efficiente (avec un délai de réponse relativement court), se développe également une approche transversale de l'accompagnement dans la mesure où, par exemple, lors de la constitution d'un business plan, le créateur sera mis successivement en relation avec des généralistes (permettant d'établir un premier diagnostic du projet), puis des spécialistes de marketing, de gestion financière, *etc.*

Enfin, une des louables caractéristiques du gouvernement canadien est donc d'inclure les Universités dans la politique de formation des créateurs d'entreprise au même titre que les autres organisations privées et publiques spécialistes et de proposer un accompagnement *ad hoc*.

En France, de multiples formations existent et/ou se créent mais, hormis celles organisées par les organisations consulaires ou assimilées et quelques expériences limitées, elles s'adressent, spécifiquement peu au public des créateurs d'entreprises. La collaboration enseignants du supérieur spécialistes de la création – organisations professionnelles – conseils privés et/ou publics – organismes tutélaires, que nous présentions dans nos précédents travaux<sup>17</sup> montre quelques signes de succès outre-Atlantique. Il est certainement temps de montrer plus de velléité dans notre pays pour que le pont entre la recherche et la création d'entreprise soit effectivement favorisé.

---

<sup>17</sup> Voir par exemple SAMMUT (1998, 2000).

## CONCLUSION



Les travaux de Johannisson (1991) nous semblent retranscrire finalement notre pensée. L'accompagnement doit permettre au créateur de faire mûrir son projet en lui offrant un guide de réflexion pour l'action. Ce travail sur soi et sur le projet lui permettront d'acquérir des compétences à différents niveaux : savoir quoi et pourquoi, savoir comment, savoir qui, savoir quand.

- savoir ce qu'il crée et pourquoi il le réalise, avec quelle motivation, quel degré risque accepté et dans quel but ;
- savoir comment il va procéder et avec quel mode de structuration ;
- savoir qui interviendra dans le processus et à quel niveau ;
- savoir quand il devra agir et avec quel niveau de référence par rapport à un raisonnement intuitif.

L'appréciation et la gestion de la complexité, en phases de création et de démarrage, passe nous semble-t-il, par la transmission, de l'accompagnant vers le créateur, de la conviction de la nécessaire coexistence de stratégies multiples, variées, contradictoires souvent, paradoxales parfois. Ce n'est sans doute qu'à ce prix que l'entrepreneur parviendra à combiner rigueur et créativité, planification et improvisation, autonomie et partage.

Car « *la société ne peut choisir ses entrepreneurs de la même manière qu'elle élit ses dirigeants. Elle obtient plutôt les entrepreneurs qu'elle mérite. Les entrepreneurs prospèrent se retrouvent dans la collectivité qui les a sollicités, accueillis, soutenus et valorisés. On les a aidés à démarrer leur entreprise en facilitant leur formation, on leur a permis d'affronter les défis de plus en plus complexes* »<sup>18</sup>. Il ne tient qu'à nous, chercheurs, politiques, institutionnels, et à tous ceux imprégnés de la culture entrepreneuriale, d'aller de l'avant et de concrétiser par l'action dans la formation et l'accompagnement.

---

<sup>18</sup> Extrait du Manifeste de la Fondation de l'Entrepreneurship, 1993.



## Bibliographie du chapitre 1

- ARGYRIS C. (1995). *Savoir pour agir – Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions
- ARGYRIS C.; SCHON D. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley
- AVENIER M.J. (1997). « L'action stratégique en milieu complexe : le cadre de référence », in *La stratégie chemin faisant*, M.J. AVENIER (coord.), Economica
- BAUDRY, P.R. (1999) « Manager ou émergent ? », WDHB Consulting Group, Berkeley, in O. TORRES « L'entrepreneuriat face à la globalisation », T. VERSTRAETE (dir.), *Histoire d'entreprendre*, Editions Management et Société, 2000.
- BIRD B. (1988), « Implementing entrepreneurial ideas : the case for intention », *Academy of Management Review*, 13(3)
- CONSEIL NATIONAL DE LA CREATION D'ENTREPRISES (1999), *Rapport d'étape de la Commission*, février
- DUPUY J.P. (1982) *Ordres et désordres*, Seuil
- GIDDENS A. (1987). *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France
- JOHANNISSON B. (1991). « University training for entrepreneurship : a swedish approach », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 3 n°1

LE MOIGNE J.L. (1997). « Chemin faisant », Lettre MCX 27, novembre 1996, in *La stratégie " chemin faisant "*, M.J. Avenier (coord.), Economica

LEYRONAS, C. ; SAMMUT, S. (2001). « Le réseau d'aide à la création et au démarrage d'entreprises : l'examen d'un double processus », in *Perspectives en Management Stratégique*, A. DESREUMAUX, M. MARCHESNAY, F. PALPACUER (coord.), Editions Management et Société, mai

MARTINET A.C. (1993). « Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour ? », *Actes du séminaire Condor*, tome 5, Paris

MARTINET A.C. (1993). « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion*, n° 93, mars-avril-mai 1993.

MARTINET, A.C. (1991). « Epistémologie de la stratégie », in *Epistémologie des Sciences de Gestion*, A.C. Martinet (coord.), Economica

MORIN E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF Editeur, Collection Communication et Complexité

MOORMAN, C. ; Miner A.S. (1998). « Organisational improvisation and organisational memory », *Academy of Management Review*, vol 23 n°4

PIAGET J. (1979). *Epistémologie génétique*, Presses Universitaires de France, Paris

SAMMUT S. (1998), « Comment aider les petites entreprises jeunes ? », *Revue Française de Gestion*, n°121, novembre-décembre

SAMMUT S. (1998). *Jeune entreprise. La phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan, Collection Economie et Innovation

SAMMUT S. (2000). « Vers une intermédiation effective petite entreprise jeune – environnement local », *Revue Internationale PME*, 13(1)

SENICOURT P. ; VERSTRAETE T. (2000). « Apprendre à entreprendre : typologie à quatre niveaux pour la diffusion d'une culture entrepreneuriale au sein du système éducatif », *Reflets et Perspectives de la vie économique*, tome XXXIX, n°4, De Boeck Université

TORRES, O. (2000) « L'entrepreneuriat face à la globalisation », in T. VERSTRAETE (dir.), *Histoire d'entreprendre*, Editions Management et Société

SIMON H. (1982). *Models of bounded rationality*, volume 2, Englewood Cliffs, Prentice Hall

THEVENET M. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*, Editions d'Organisation

VERSTRAETE T. (1999). *Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, Collection Economie et Innovation

VERSTRAETE T. (2001). « Entrepreneuriat – modélisation du phénomène », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), <http://www.revue-entrepreneuriat.com>

VERSTRAETE T. (2002). *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Editions de l'Adreg, <http://www.editions-adreg.net>

Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise

## CHAPITRE 2.

### PLAN D'AFFAIRES : REPOSES AUX NECESSITES ET REDUCTION DES HASARDS

Stéphane MARION, Patrick SENICOURT

Le plan d'affaires est généralement vu comme le dossier de présentation du devenir d'une entreprise. Il est devenu le support quasi indispensable de tout entrepreneur à la recherche de partenaires, qu'il s'agisse de créer ou reprendre une entreprise, de se diversifier, etc. Les réflexions qui suivent vont plutôt se concentrer sur son application à la pure création d'entreprise.

Il pourrait sembler exister un paradoxe lorsque l'on met en parallèle la place occupée aujourd'hui par le plan d'affaires avec le contenu du discours fréquent des professionnels de la création d'entreprise du type : « *Au moment de la création, l'important c'est l'homme et son expérience professionnelle* ». Ce paradoxe a d'ailleurs été souligné à de multiples reprises par différents auteurs, dont notamment MacMillan, Siegel et Subba Narashima (1985). C'est ainsi qu'à l'issue d'une étude sur les critères habituellement utilisés par les membres de sociétés de capital-risque pour évaluer un projet d'entreprise, ils concluaient déjà, au milieu des années 80, sur cette note humoristique : « *Sans aucun doute, quel que soit le cheval (le produit), la course (le marché), ou la cote (les critères financiers), c'est la qualité du jockey (l'entrepreneur) qui sera l'élément déterminant dans la décision de parier des sociétés de capital-risque.* » (p.128). En complément, MacMillan et *al.* ajoutaient que,

pour tout parieur, deux facteurs sont incontournables lorsque l'on essaye de prévoir le résultat d'une course : aucun pronostic équivaut à une certitude, et le choix gagnant comporte forcément une part de chance. Comme l'a noté Kelly (1998) dans un commentaire réalisé autour de cette dernière remarque, « *l'analogie aux courses de chevaux vaut aussi pour le monde du capital-risque* » (p.52). Nous pouvons d'ailleurs élargir ce propos plus globalement à tous les partenaires de la création d'entreprises.

Cette métaphore hippique laisse entrevoir une préoccupation plutôt élitiste des acteurs exigeant de l'entrepreneur l'élaboration et la présentation d'un plan d'affaires. S'agirait-il d'un exercice réservé aux seuls étalons qui courent autant pour l'enrichissement (aléatoire) de parieurs fortunés que pour eux-mêmes<sup>19</sup> ? Ou bien cet exercice ne serait-il pas salutaire pour tout projet entrepreneurial, tant pour ses promoteurs que pour ses partenaires au sens le plus large, en termes de réduction de risque et d'optimisation des relations futures : financeurs certes, mais également salariés, fournisseurs, clients...

Il convient sans doute de percevoir le plan d'affaires comme réducteur d'incertitude. On sait bien d'expérience que les projections sur lesquelles se fonde la décision d'accompagner ou non un projet sont souvent « erronées ». En effet, dans la très grande majorité des cas, le projet nécessite tout à la fois plus de temps et plus de moyens que prévu pour se développer. En outre, le choix du moment et « la chance » peuvent avoir une incidence non négligeable sur le devenir du projet (Marion, 1999).

---

<sup>19</sup> Le « e-crach » du printemps 2000 renforce cette idée de financement coûteux d'étalons aux performances finalement bien décevantes.

Dans cette perspective, même s'ils savent qu'en dernier ressort c'est la qualité de l'entrepreneur qui fera la différence, les intervenants en création vont chercher les chances de réussite d'un projet en s'appuyant sur les informations réunies dans le plan d'affaires, ce qui explique l'importance qui lui est aujourd'hui accordée. Celui-ci expose tout à la fois l'origine et la nature de l'opportunité à exploiter, les objectifs de développement sur un horizon de trois à cinq ans, la stratégie et les moyens retenus, les résultats attendus.

Dans un premier temps, nous chercherons à faire un état des principales finalités du plan d'affaires avant de rappeler un certain nombre de règles de fond et de forme relatives à son élaboration.

Dans un second temps, nous nous interrogerons sur la place et/ou le rôle du plan d'affaires dans le processus de création, et sur la pertinence de l'approche développée lors de son élaboration face à la réalité du processus de démarrage d'une entreprise nouvelle. Ceci nous amènera par la suite à nous poser la question des limites du plan d'affaires en tant qu'outil de simulation.

### **PANORAMA DES PRINCIPAUX ENJEUX LIES A LA PREPARATION, LA REDACTION ET LA DIFFUSION DU PLAN D'AFFAIRES**

---

Souvent présenté uniquement comme un outil de communication, le plan d'affaires répond en fait à des objectifs beaucoup plus vastes. S'il est facile d'affirmer que l'élaboration d'un plan d'affaires

recouvre différentes finalités, l'atteinte de celles-ci sera souvent conditionnée au respect d'un certain nombre de règles de fond et de forme lors de sa préparation et de sa présentation aux acteurs cibles.

*Un plan d'affaires, pour quoi faire ?*

A la question, « pourquoi élaborer un plan d'affaires ? », plusieurs réponses peuvent assez rapidement être apportées.

*Un processus amont souvent long et douloureux...*

L'élaboration d'un plan d'affaires selon une démarche cohérente et structurée est tout d'abord, pour le porteur de projet et ses partenaires, un moyen de repérer les obstacles et les risques liés à la mise en œuvre du projet d'entreprise nouvelle, pour tenter de les minimiser, voire de les contourner. Ceci doit notamment permettre au créateur de vérifier les conditions de faisabilité et de viabilité du projet et de se convaincre lui-même de son intérêt. La réalisation d'un plan d'affaires conduit ainsi à mettre en cohérence l'ensemble des dimensions (marketing, techniques, juridiques, humaines, financières ...) intervenant dans la mise en œuvre du projet, et à analyser les conditions à réunir pour permettre sa concrétisation et chercher la pérennité de l'entreprise projetée. Ainsi, en réalisant son plan d'affaires, l'entrepreneur se projette dans le futur et s'attache à des questions importantes susceptibles d'avoir une incidence forte sur les conditions de développement de l'entreprise nouvelle. Bref, il met au point sa vision en dépassant sa seule intuition.



*... pour mieux négocier et convaincre*

En second lieu, le plan d'affaires a une fonction de support de communication, de conviction et de négociation à destination des différents partenaires, qu'ils soient financiers ou autres. Cette finalité est celle qui est le plus souvent évoquée lorsque l'on parle du plan d'affaires dans la mesure où, très souvent, celui-ci est exigé par les différents partenaires de l'entreprise avant d'entamer toute discussion autour du projet. Ceci est très bien résumé par Hustler (1992) dans un article consacré aux modalités à respecter pour lever des fonds auprès de sociétés de capital-risque : « *Le plan d'affaires de l'entreprise constitue votre premier contact avec les investisseurs potentiels. Le capital-risqueur l'exigera dans la majorité des cas, avant toute programmation de réunion. C'est précisément le plan d'affaires qui déterminera si vous êtes capable de passer à l'étape suivante.* » (p.15).

Au-delà de ces deux premiers points, nous pouvons également dire que le plan d'affaires peut avoir une fonction de guide dans la réalisation du projet. Au travers de sa préparation, le porteur de projet détermine des lignes d'action qu'il s'attachera ensuite à suivre dans la mise en oeuvre de son projet. Il y a ici un enjeu en termes d'anticipation et de planification relativement important. Les travaux réalisés dans le domaine de la planification stratégique nous ont montré, depuis un certain nombre d'années, que les entreprises les plus performantes sont celles qui ont tout à la fois la capacité à anticiper l'évolution de leur environnement et à planifier un ensemble d'actions permettant de saisir

les opportunités nées de ces évolutions, voire de déclencher ces évolutions<sup>20</sup>. L'élaboration d'un plan d'affaires s'appuie sur ce double enjeu avec l'objectif d'aboutir à une mise en œuvre efficace du projet. Plus encore que le tracé d'une route crédible, il est bon de faire apparaître des stratégies alternatives ou de repli à activer au cas où le plan de route privilégié s'avérerait impossible à suivre.

Dans la phase de lancement du projet, le plan d'affaires peut en outre constituer un « tableau de bord stratégique » permettant de suivre et contrôler les évolutions enregistrées, d'évaluer les résultats des actions engagées, de mesurer les écarts entre prévisions et réalisations. C'est ainsi que pourra être lucidement ajustée la stratégie courante, ou que devront être engagées l'une ou l'autre des stratégies de repli sans attendre une hypothétique réussite qui n'en finit pas de se faire attendre. Il nous faut cependant bien préciser que le plan d'affaires est un outil de planification et non de programmation. Le risque est de tomber dans ce que Mintzberg appelle « la grande illusion de la planification stratégique ». En effet comme il a pu l'écrire :

*« Parce que l'analyse n'est pas la synthèse, la planification stratégique n'a jamais été la formation de la stratégie. L'analyse peut précéder et soutenir la synthèse, en définissant les éléments qui se combinent pour former le tout. L'analyse peut suivre la synthèse et contribuer à la développer, en décomposant et en formalisant ses conséquences. Mais l'analyse ne peut pas se substituer à la synthèse. Aucun développement sophistiqué ne permettra jamais aux procédures formelles de prévoir*

---

<sup>20</sup> Un bon exemple d'une telle « vision volontariste » est fourni par des premiers entrants de la micro-informatique tels que Steve Jobs (Apple) et Bill Gates (Microsoft) qui affirmaient à la fin des années 70 (une époque où les cartes perforées dominaient encore) qu'ils anticipaient et oeuvraient pour que chacun d'entre nous disposions un jour d'un micro ordinateur.

*les discontinuités, d'informer les gestionnaires détachés de leur milieu, de créer des stratégies inédites. Ainsi, la planification, loin de fournir des stratégies, ne pourrait pas se développer sans l'existence préalable de celles-ci. Tout ce temps, par conséquent, "la planification stratégique" a été mal nommée. Elle aurait dû s'appeler la "programmation stratégique", et être employée en tant que processus pouvant formaliser, lorsque cela était nécessaire, les conséquences de stratégies déjà développées » (Mintzberg, 1994, p. 73 et 74).*

Il est normal que des écarts apparaissent entre les prévisions et les réalisations dans la mesure où, dans un univers en mouvement composé d'aléas et d'incertitudes, tout ne peut être contrôlé ou déterminé à l'avance. Le plan d'affaires doit, de ce fait, conduire à la définition de grandes orientations, dont le niveau de précision devra être plus ou moins développé en fonction de la nature du projet (voir Bruyat, 1999), tout en laissant des marges de manœuvre dans l'action. Pour être performante, l'entreprise nouvelle doit rester ouverte aux opportunités et pouvoir s'adapter à l'évolution de son environnement. Dans cette perspective, au-delà d'une fonction de suivi de la mise en œuvre du projet, le plan d'affaires doit être un outil à la disposition du créateur pour l'aider à mesurer et anticiper l'impact des adaptations sur le développement du projet.

### *De l'utopie individuelle à l'organisation collective*

La création d'une organisation se déroule selon un continuum partant de l'émergence de l'idée, par nature immatérielle, dans l'esprit du promoteur individuel ou en petite équipe, pour aboutir après plusieurs mois ou années à l'organisation sociale que constitue la nouvelle entité économique. Ce

nouveau « système » prend dès lors son autonomie par rapport à son « géniteur ». Ce dernier devra alors muter en manager, ce qui appelle d'autres qualités, que l'on ne rencontre pas toujours chez l'entrepreneur (Verstraete, 1999).

Il est logique d'associer à l'élaboration d'un plan d'affaires un objectif de formation induite pour le porteur de projet, que ce soit sur la démarche à adopter pour appréhender les questions relatives au projet ou sur les modalités d'organisation efficace de la gestion d'activités. En jetant les bases de son projet sur le papier, l'entrepreneur prend généralement rapidement conscience des interrelations et/ou interactions pouvant exister entre les différentes dimensions de celui-ci, ce qui doit l'amener progressivement à développer une démarche d'analyse globale et systémique. Ceci est d'autant plus important que pour certains créateurs c'est la première fois qu'ils doivent ainsi fixer des objectifs. Nous pouvons aussi avancer que l'investissement personnel réalisé par chaque porteur de projet dans l'élaboration de son plan d'affaires introduit une discipline, une rigueur et une logique dans la conduite des activités. Il s'agit d'un outil de simulation qui permet d'apprendre à interpréter une situation et des enjeux selon quatre niveaux de management : la définition d'objectifs et d'actions pour les atteindre, l'évaluation de l'impact des actions engagées, l'identification des causes d'écarts, la définition d'actions correctrices.

En outre, le plan d'affaires peut également apparaître comme un excellent support de communication interne (et donc de conviction et d'adhésion) pour expliciter aux différents membres de l'entreprise quels sont les tenants et aboutissants du projet, et justifier les choix associés. En proposant une vision globale du projet, la présentation du plan d'affaires peut permettre à chacun de donner un sens particulier aux actions qui lui sont confiées au quotidien, et conduire à une plus forte

mobilisation des différents acteurs de l'entreprise dans l'atteinte des objectifs visés. En amont, comme ont pu l'illustrer certaines start-up à la fin des années 90 et au début des années 2000, c'est aussi un document qui permet d'attirer les compétences de personnels expérimentés déjà en poste.

Enfin, on peut sans doute voir dans cet exercice d'élaboration et de défense du plan d'affaires un véritable rite initiatique auquel doit se plier l'entrepreneur pour se présenter à ses futurs pairs du milieu des affaires, prouvant ainsi son engagement, sa culture, ses valeurs... avant d'obtenir de leur part soutien financier et ouverture du carnet d'adresses.

Face à l'ensemble de ces objectifs, l'élaboration d'un plan d'affaires est souvent vécu, *a priori*, comme une contrainte ou comme un passage obligé, renforcé par le fait qu'il s'agit d'un exercice difficile voire laborieux pour beaucoup de candidats à la création. Cependant, nous pouvons affirmer qu'il s'agit pour la plupart des porteurs de projet d'un travail bénéfique. Cet exercice permet tout à la fois une ouverture sur des perspectives non envisagées, une clarification du projet (voire de l'activité en termes de métier), une mise en cohérence des moyens et des choix par rapport à des objectifs d'activité, ce qui entraîne souvent des réorientations dans la définition des objectifs à court, moyen et long terme, ou dans la définition des moyens à mettre en œuvre.

### *Quelle forme pour un bon plan d'affaires ?*

Un plan d'affaires peut se présenter sous différentes formes. Il doit cependant respecter un certain nombre de règles communément admises. En particulier, il doit nécessairement indiquer quelle est la nature du projet de départ (d'où on part), ce que le porteur de projet souhaite faire de son projet (où on

va), comment il va s'organiser pour atteindre les objectifs fixés (comment on y va), à quoi devrait ressembler l'entreprise créée trois à cinq ans après sa création.

Cela suppose une définition claire des objectifs visés, de la stratégie retenue pour les atteindre, des plans d'actions politiques (marketing, industriel, financier, etc...) devant conduire à la mise en œuvre de l'entreprise nouvelle.

Au plan pratique, un plan d'affaires doit être un document concis, de 20 à 40 pages (hors annexes), même si un projet industriel de haute technologie demandera probablement plus de développements que la création d'une entreprise de service. Il ne faut jamais perdre de vue que le destinataire du document est le plus souvent très occupé et très sollicité<sup>21</sup>. De ce fait, il peut être important de chercher à lui faciliter le travail en lui adressant un document suffisamment synthétique. Dans ce sens, comme nous le verrons par la suite, une attention particulière devra être donnée aux quelques pages de résumé du document.

Il importe donc que le plan d'affaires soit un document clair et lisible. Il doit être rédigé dans un style simple et facilement compréhensible par quiconque, en évitant un vocabulaire trop spécialisé pour le lecteur non initié. Le corps du document doit ainsi présenter une bonne lisibilité, avec

---

<sup>21</sup> Certains Venture Capitalists affirment recevoir cinq à dix plans d'affaires par jour ; on imagine la nécessité de les séduire très rapidement pour ne pas recevoir une réponse négative (quand celle-ci est effectivement fournie, ce qui n'est pas toujours le cas...).

notamment une utilisation judicieuse de l'ensemble des possibilités de mise en forme offertes par les logiciels de traitement de texte.

Le plan d'affaires doit également être un document concret, réunissant des données réalistes en cohérence avec le projet, et opérationnelles. Le porteur de projet doit éviter l'erreur trop fréquente de vouloir réunir un maximum de données sans conduire de réflexion sur leur réelle utilité pour une bonne compréhension du projet.

Le plan d'affaires doit aussi être un dossier précis. Dans ce sens, il doit permettre au lecteur de vérifier à son gré l'information fournie. Le porteur de projet doit pour cela citer ses sources d'information et, si nécessaire, renvoyer aux annexes pour y trouver d'éventuels justificatifs (intentions de commandes, lettres de recommandation, comptes rendus d'entretiens...). Dans le même ordre d'idée, il doit être un document honnête, c'est-à-dire qui ne dissimule pas les zones d'incertitude et qui permette d'apprécier les principaux risques (l'entrepreneur voulant tricher avec ses interlocuteurs ne fait d'ailleurs que tricher avec lui-même...).

L'ensemble des données réunies dans le plan d'affaires doivent être cohérentes entre elles, ce qui veut dire, à titre d'illustration, qu'il doit y avoir une réelle adéquation entre les moyens réunis et les actions envisagées. De même, le dossier doit être organisé de façon logique, avec une structuration en parties et sous parties soulignant les principaux points forts du dossier.

Dernier point de forme, la présentation d'un plan d'affaires doit être adaptée au type de lecteur. Ainsi, en fonction de la nature et des objectifs du destinataire (financeur en capital risque, banquier, partenaire industriel, collectivité locale,...), il peut être utile de mettre un accent particulier sur telle ou telle dimension du dossier.

*Le contenu du plan d'affaires : faire adhérer à une conviction et à une vision*

Il n'y a pas de règle absolue dans la présentation du contenu d'un plan d'affaires. Cependant, quelle que soit la forme retenue, il convient de respecter une certaine logique de démonstration au service d'une bonne compréhension du projet. Ce dossier doit permettre d'aider le lecteur à se projeter dans l'avenir. Il doit permettre de répondre à toutes les questions qu'il peut se poser, en particulier sur la capacité de l'entreprise à se faire une place sur un marché, sa manière de fonctionner, son potentiel de rentabilité, etc.

Un certain nombre d'ouvrages, de guides méthodologiques<sup>22</sup>, ou de fascicules mis à la disposition de leurs clients par des établissements financiers ou des organismes d'appui, proposent des plans types pour la construction d'un plan d'affaires. Quel que soit l'ordonnement et la terminologie retenus dans la présentation de chaque grande partie, les conseils avancés se concentrent autour de quelques rubriques clés, qui peuvent être réunies autour des points suivants :

- le résumé ;
- la présentation générale du projet ;
- l'équipe ;
- le marché ;
- les produits et services offerts ;
- la stratégie globale ;

---

<sup>22</sup> La liste en est longue. Le lecteur pourra utilement se reporter au site de l'APCE (Agence pour la Création d'Entreprise) qui en fait un large recensement.



- la stratégie marketing et commerciale ;
- les moyens et l'organisation ;
- le montage juridique ;
- le dossier financier .

*Le résumé (ou « executive summary »)*

Le plan d'affaires doit débuter par une présentation très concentrée du projet (une à deux pages maximum) qui en résume les principaux aspects. C'est une partie très importante, car c'est le premier contact avec le projet, c'est l'instant de découverte, et dans bien des cas il suscite l'attention et influence l'opinion du lecteur. Différentes études ont d'ailleurs montré que les investisseurs rejettent un certain nombre de projets à la seule lecture de ce résumé (voir Hall, Hofer, 1993). Il n'est d'ailleurs pas rare aujourd'hui que les porteurs de projets envoient, dans un premier temps, uniquement une version développée de leur résumé (5 à 10 pages) aux investisseurs, sachant que le plan d'affaires complet n'est transmis qu'aux destinataires intéressés (sous condition, le cas échéant, de la signature d'un accord de confidentialité)<sup>23</sup>.

Le résumé doit permettre au destinataire de repérer les principales caractéristiques du projet : la vision des entrepreneurs dans le secteur et les objectifs du projet, les raisons de la démarche, les

---

<sup>23</sup> Une variante complémentaire, le « teaser », est un diaporama informatique destiné à une présentation « flash » de dix à quinze minutes destinée à convaincre un parterre d'investisseurs.

attentes en termes de financement ou de partenariat, le contexte du projet et les références des dirigeants. Le résumé peut être construit autour des points suivants :

- un aperçu sommaire de l'entreprise à créer, développer ou reprendre ;
- une description rapide de l'équipe, la couverture des compétences par rapport à l'opportunité exploitée, et les ambitions individuelles et collectives ;
- une présentation de l'opportunité d'affaires au cœur du projet, et de la stratégie retenue pour l'exploiter ;
- une approche synthétique du marché visé et de son potentiel ;
- un détail des avantages concurrentiels de l'offre du produit ou du service ;
- une estimation de la rentabilité prévisionnelle avec une mise en avant de l'intérêt pour l'investisseur ou le partenaire envisagés ;
- une indication sur le montant des financements recherchés, de ce que l'entreprise offre en retour, et sur l'utilisation proposée des fonds sollicités ou la finalité des partenariats.

### *La présentation générale du projet*

Cette partie du plan d'affaires expose les fondements du projet. Les particularités mises en avant dans cette partie détermineront les données sur lesquelles un accent particulier sera mis dans la suite du document.

L'objectif est ici de démontrer que l'équipe est solide par rapport au projet, l'opportunité justifiée, l'innovation développée cohérente avec un savoir-faire maîtrisé, le projet étant étayé par un certain nombre d'arguments de faisabilité.

Les points développés peuvent être regroupés autour des éléments suivants : la genèse du projet, la raison d'être de l'entreprise, les points forts et avantages distinctifs, l'état d'avancement du projet, les technologies utilisées, les brevets ou droits détenus, les marchés cibles, les objectifs à court, moyen et long terme.

### *L'équipe*

Il faut convaincre de la capacité des différents membres de l'équipe à assurer la mise en œuvre du projet. Pour cela, il est nécessaire de rassurer sur la complémentarité des sensibilités et des compétences, les valeurs partagées, les expériences et aptitudes de chaque membre par rapport aux objectifs fixés. Dans le cas où certaines compétences feraient défaut à l'équipe, il est nécessaire d'expliquer ce qui est prévu (recrutement ou recours à la sous-traitance).

Dans cette partie, il faut spécifier les liens qui attachent et attacheront chaque membre à l'entreprise et les risques sous-jacents. De même, un éclairage doit être fourni sur la nature des relations avec les principaux partenaires de l'entreprise.

Cette partie peut être organisée autour des données suivantes : un résumé de la carrière de chacun (détaillé dans un CV en annexe), une description de la structure de l'équipe (organigramme et répartition des pouvoirs), de la répartition des tâches, des rôles et responsabilités, une présentation du conseil d'administration (éventuellement du conseil scientifique) ainsi que des principaux conseils (juristes, expert comptable, conseillers divers...).

### *Le marché*

Il s'agit ici de démontrer qu'il existe un marché solvable pour le produit ou le service envisagé. Les éléments apportés reposent normalement sur une étude de marché. Le porteur de projet cherche ainsi à montrer qu'il s'appuie sur des informations fiables, opérationnelles et prospectives, qu'il a une bonne connaissance des cibles et des canaux pour les atteindre, et surtout, qu'il possède une information suffisante sur les conditions à réunir pour percer sur le marché visé.

Les informations réunies dans cette partie peuvent être résumées autour des points suivants : le secteur d'activité et ses principales caractéristiques, les segments cibles du marché, les modalités d'introduction du produit proposé sur ses segments cibles, les avantages concurrentiels perçus par le marché développés par rapport à l'offre existante. Cette partie réunit également un ensemble de données devant permettre d'identifier les principaux concurrents, leur positionnement et leur évolution, les barrières à l'entrée, les cibles clients et leur processus d'achat, et les perspectives d'évolution du marché visé.

### *Les produits ou les services offerts*

Dans cette rubrique, le porteur de projet doit exposer les caractéristiques du produit et ce qu'il apporte au client. Autant que possible, il aura intérêt à illustrer son exposé de photos ou de croquis.

L'objectif est de montrer dans quelle mesure le produit ou le service répond aux attentes des clients et quelles sont les réponses apportées par rapport à celles-ci. Il s'agit également de détailler les avantages concurrentiels qui y sont attachés et de préciser les possibilités d'évolution ou de développement. Il est aussi nécessaire de présenter un état d'avancement du produit et des risques

techniques qui pourraient être attachés à sa mise au point et à son « industrialisation » à l'échelle du marché visé.

Les éléments réunis dans cette partie peuvent être regroupés autour d'une présentation détaillée : du produit ou du service, de son cycle de vie, des éléments de propriété industrielle et intellectuelle, des activités de recherche et développement devant permettre un renouvellement de l'offre.

### *La stratégie globale*

Cette partie doit apparaître comme la suite logique découlant des points précédents.

Elle a pour objet de préciser : la vocation de l'entreprise, le positionnement retenu dans l'environnement marché, les sources de différenciation exploitées, les facteurs clés de succès identifiés et les éléments de réponse qui y sont apportés, les étapes de développements prévues.

Elle doit permettre de faire ressortir le réel potentiel de l'opportunité exploitée, tout en démontrant la cohérence de la stratégie retenue par rapport aux conclusions issues de l'analyse du marché et de la présentation du contenu de l'offre. De même, elle doit aboutir à montrer la capacité de l'entreprise à tenir le positionnement retenu.

### *La stratégie marketing et commerciale*

Cette partie définit comment on distribuera le produit ou service, comment on en fixera le prix, et comment on le fera connaître. Cette stratégie est élaborée en fonction des facteurs qui influent sur la décision d'achat de la clientèle ciblée : qualité et accessibilité du produit ou du service, prix, publicité, et service après vente.

Les données réunies ici peuvent être résumées autour d'une description : du couple produit/marché, de l'organisation commerciale (force de vente, canaux de distribution), des prix et marges commerciales, des prévisions de ventes, des axes de communication retenus.

### *Les moyens et l'organisation*

Cette section décrit l'ensemble des moyens mis en œuvre pour assurer le fonctionnement de l'entreprise, ainsi que l'organisation retenue aussi bien au plan pratique que juridique. Le porteur de projet doit montrer ici qu'il maîtrise l'ensemble des contraintes de production. Il présentera pour cela de façon détaillée l'ensemble du processus de production, en distinguant ce qui sera réalisé en propre et ce qui sera sous-traité, en précisant alors : auprès de qui ? dans quelles conditions ? pourquoi ? Il décrira les bâtiments, les installations ou matériels nécessaires, les matières premières utilisées et leur origine, les extensions et évolutions envisagées.

### *Le montage juridique*

Ce volet se focalise trop souvent sur le seul choix de la structure juridique, ce dernier étant en outre souvent arrêté *a priori* en fonction de préférences de l'entrepreneur et surtout de ses moyens limités : pas de capital obligatoire, ou un capital de faible niveau<sup>24</sup>. Bien d'autres volets juridiques sont souvent

---

<sup>24</sup> De ce point de vue, la SARL ou EURL est souvent privilégiée, laissant supposer que les 50 000 F ou 7 622,45 euros légaux (depuis peu libérables en 5 ans après un premier versement de 10 KF, et qui pourraient être ramenés à 1 euro dans une prochaine décision du législateur) constituent le financement nécessaire et suffisant de la future entreprise. Cette confusion

négligés par l'entrepreneur dans son plan d'affaires, qui risquent à terme de le mettre en péril autant que son entreprise : antériorité et protection de marques, modèles (et brevets le cas échéant), contrats de partenariat (sous-traitance, franchise...), déclarations fiscales et sociales, contrats divers (baux commerciaux, contrats de travail, référence aux conventions collectives...), couverture sociale de l'entrepreneur et de son conjoint, assurances des biens et en responsabilités...

Ces négligences nous paraissent liées en particulier au fait que ces aspects sont vécus comme des contraintes bureaucratiques inutiles que l'entrepreneur a tendance à évacuer, et que leur technicité les rendent difficilement maîtrisables sans l'aide d'un spécialiste dont le coût paraît le plus souvent hors de portée (oubliant toutes les aides possibles dans ce domaine).

### *Le dossier financier*

Le dossier financier permet d'évaluer la nature et l'ampleur des besoins de capitaux, et de justifier une demande de financement. Après une présentation des principales hypothèses retenues pour élaborer les projections financières sur les 3 à 5 premières années<sup>25</sup>, on y trouve le détail : des principaux résultats attendus (compte de résultat prévisionnel), de la structure et des besoins de financement (plan de financement), du besoin en fonds de roulement, ainsi qu'un plan de trésorerie.

---

entre fonds propres juridiquement obligatoires et économiquement indispensables l'expose d'évidence à des lendemains difficiles.

<sup>25</sup> Dans la majorité des cas, les investisseurs vont demander des projections sur 3 ans. Cependant, dans des domaines comme les biotechnologies où il faut parfois attendre 4 à 5 ans avant d'entrevoir les premiers résultats bénéficiaires, des projections sur 5 ans peuvent être nécessaires pour convaincre de l'intérêt du projet.

Au travers de cette partie, le créateur doit faire apparaître la logique financière du projet, montrer la cohérence des projections par rapport au contenu du plan d'affaires, convaincre sur le réalisme des hypothèses, mesurer le degré de sensibilité du montage financier aux risques susceptibles d'interférer sur le développement du projet. Il doit également envisager les conditions de sortie des investisseurs et, par là-même, leur montrer l'intérêt qu'ils peuvent avoir à accompagner l'entreprise.

### **LOGIQUE FLOUE D'ELABORATION D'UN PLAN D'AFFAIRES ET REALITE INCERTAINE DU DEMARRAGE D'UNE ENTREPRISE NOUVELLE**

L'expérience montre que, si à partir de la réalisation de leur plan d'affaires les créateurs parviennent en général à relativement bien cerner ce qui est lié à la mécanique du démarrage, il leur est, par contre, très difficile d'appréhender ce qui est d'ordre systémique.

De fait, le cadre même de la réalisation du plan d'affaires conduit schématiquement à poser le problème de la façon suivante : soit un projet aux caractéristiques précisées (hommes, moyens, ressources disponibles...), situé dans un environnement donné (économique, social, technologique, financier) dont les principales dimensions sont connues (ou supposées telles), visant un marché défini (existant ou non), dans un secteur d'activité plus ou moins spécifique ; quelles démarches, énergie, ressources, faut-il engager pour interférer sur l'environnement, pénétrer les marchés visés, se faire une place dans le secteur d'activité déterminé et permettre ainsi à l'entreprise créée d'atteindre la performance souhaitée ? Quel en sera le coût ?



Si, pour simplifier notre propos, nous acceptons de considérer comme pertinentes les grandes orientations stratégiques retenues, le problème revient alors à déterminer, comme l'ont spécifié Massacrier et Rigaud « *la nature, l'intensité et la durée des actions à entreprendre pour agir sur les différents marchés de l'amont (fournisseurs, financiers, personnel...) et de l'aval (utilisateurs, distributeurs, prescripteurs...), puis à en déduire, d'une part, les coûts et, d'autre part, les délais de réaction de l'environnement* » (Massacrier, Rigaud, 1984, p.11).

L'objet du plan d'affaires est alors de montrer que les ressources réunies ou recherchées pour la mise en oeuvre du projet sont en cohérence avec les besoins spécifiques de la phase de démarrage et les perspectives de développement de l'entreprise qui va être créée. Nous pouvons avancer que le risque d'écart est grand entre prévision et réalisation : chacune des actions définies et "programmées" *a priori* dans un délai donné selon cette logique "mathématico-déductive" est très largement soumise à des aléas déstabilisant la belle rigueur de l'édifice envisagé. En effet, une telle démarche résulte fondamentalement, de notre point de vue, d'une conception mécaniste, programmatique, voire linéaire, du processus de démarrage d'une activité nouvelle peu en phase avec une réalité où l'aléatoire, l'inattendu, l'incertitude, ont une place non négligeable.

Le décalage existant entre la démarche souhaitable et celle généralement retenue pour l'élaboration de nombreux plans d'affaires tient probablement en grande partie au fait qu'elle se base sur un double postulat :

- le projet, dans son essence, sa conception, et l'entreprise nouvelle sur laquelle il doit déboucher, ne posent pas de problème et sont échafaudés sur des données considérées comme fiables ;

- le porteur de projet est supposé réunir les caractéristiques requises et les compétences minimum pour passer quasi instantanément à l'état de créateur/manager de l'entreprise nouvelle.

Dans les faits, ce double postulat apparaît complètement illusoire, car il est clair que la grande majorité des créateurs apprennent à diriger tout en dirigeant leur entreprise. Par ailleurs, celle-ci n'est, du moins au cours des premiers mois d'activité, qu'un édifice encore fragile correspondant plus à la juxtaposition d'un ensemble d'éléments qu'à celui d'une organisation intégrée et efficiente.

*Le plan d'affaires : modèle volontariste  
de structuration d'un système de complexité croissante ?*

Le passage de porteur de projet à la situation de créateur/manager, et d'un ensemble de projections à une entreprise nouvelle (un système organisé) peuvent être assimilés, dans leur déroulement, à ce que Bruyat appelle « un *processus de décisions/actions stratégiques* » (Bruyat, 1993, p. 177-184).

Le terme de « processus » fait ressortir trois notions qui nous paraissent essentielles pour comprendre les spécificités de la phase de démarrage d'une entreprise nouvelle : la notion de temps, d'ensemble organisé ou de système, et d'activité et de régulation.

La notion de temps rappelle qu'il s'agit d'un phénomène qui se déroule sur plusieurs mois, voire plusieurs années. La phase de démarrage d'une entreprise nouvelle s'inscrit dans le temps. Le créateur d'entreprise doit en tenir compte comme un des éléments sur lesquels il est possible de jouer, et surtout comme une contrainte.

La notion d'organisation de système suppose qu'un grand nombre d'informations vont progressivement être recueillies, traitées, analysées, se croiser à partir de très nombreuses interactions entre le créateur, les différents éléments constituant l'entreprise nouvelle et leur environnement.

Enfin, les notions d'activité et de régulation indiquent que, en permanence, toute une série de décisions, adaptations, ajustements, correctifs, doivent être pris afin de permettre à la nouvelle organisation de trouver un équilibre minimum, et à l'activité même de se développer en fonction des nouvelles données qui apparaissent.

En complément au terme de « processus », l'expression « décisions/actions stratégiques » utilisée par Bruyat marque bien la spécificité de la phase de démarrage d'une activité nouvelle qui suppose une très forte réactivité, et qui s'oppose en quelque sorte, à une approche trop programmée, trop planifiée. (voir : Sammut, 1998).

L'approche traditionnelle de la création d'entreprise postule que le créateur doit suivre, au cours du processus de création, le parcours classique : naissance de l'idée, étude ou élaboration du projet débouchant sur le plan d'affaires, décision de créer, lancement des opérations, et contrôle. Le plan d'affaires est, pour la création, la traduction sémantique et chiffrée<sup>26</sup> de l'idée et de sa planification (orientations stratégiques, plan à trois ans, budgets détaillés et tableau de trésorerie à un an).

---

<sup>26</sup> De notre point de vue, le chiffrage a moins pour objectif de mesurer l'efficacité de l'activité (rentabilité de l'exploitation et des capitaux engagés) que de traduire en architecture financière globale les intentions stratégiques explicites ou implicites, sur lesquelles il apparaîtra indispensable de rétroagir si des déséquilibres ou des risques inacceptables apparaissent. Il s'agit donc de mobiliser un simulateur systémique.

L'environnement économique et financier de la création d'entreprise pousse à adopter cette démarche rationnelle, le plan d'affaires étant exigé par les différents partenaires pour l'obtention de prêts, de subventions ou pour l'entrée dans la plupart des pépinières d'entreprises ou autres dispositifs d'accompagnement.

Cependant, une question se pose : dans quelle mesure l'approche développée lors de l'élaboration d'un plan d'affaires est-elle compatible avec les conditions de mise en oeuvre d'une entreprise nouvelle qui correspond à un processus de décisions/actions stratégiques ?

Plusieurs considérations doivent ici retenir notre attention.

Tout d'abord, au-delà de la nécessité de réaliser un plan d'affaires formel répondant aux exigences de l'environnement pour obtenir les ressources nécessaires au lancement du projet, toute généralisation concernant la nécessité d'une approche rationnelle du processus de création paraît dangereuse. La contingence s'impose comme règle<sup>27</sup>. Sans entrer dans le débat entre stratégies délibérées et stratégies émergentes, l'observation de la réalité montre que les pratiques sont très diverses. Les différentes recherches qui ont essayé de mettre en avant des liens entre la planification de la création d'une

---

<sup>27</sup> A partir d'exemples simples, Bruyat montre comment la préparation d'un plan d'affaires et d'un plan de lancement détaillé peut, pour certains cas, être nécessaire, à la fois pour le montage du projet et sa réussite, alors que dans d'autres, elle ne le paraît pas, mais peut, au contraire, être contre-productive de par les coûts et les délais qu'elle nécessiterait. Voir : Bruyat (1993), pp. 275-279.

entreprise et la réussite ou l'échec de celle-ci, n'ont pu mettre en avant de relations formelles. Les travaux de Plashka et Welsch montrent, par exemple, que les créateurs qui réussissent le mieux sont loin d'être ceux qui développent les plans d'affaires les plus formalisés (Plashka, Welsch, 1989).

Ensuite, s'il est nécessaire de spécifier un certain nombre d'actions à entreprendre en fonction de la stratégie définie initialement, la nouvelle entreprise doit garder assez de souplesse pour préserver ses capacités d'auto-organisation et d'apprentissage. Or, le risque que l'on peut percevoir dans l'élaboration de nombreux plans d'affaires est la recherche d'un degré de spécification ou de formalisation des différentes étapes de la phase de démarrage, qui ne laisse pas de place à l'incertitude, à l'événement aléatoire, tout en introduisant un degré de rigidité plus ou moins compatible avec les conditions de mise en oeuvre du projet (sauf à être attentif à faire apparaître dans le plan d'affaires des stratégies alternatives ou de repli programmées en cas de difficultés à atteindre les objectifs initialement poursuivis). Ainsi, n'oublions pas que le plan d'affaires peut être un outil de suivi de la mise en oeuvre du projet. Dans ce sens, il doit être un document suffisamment souple, évolutif, un guide au service tout à la fois du porteur de projet et de ses partenaires pour adapter le développement de l'entreprise nouvelle à la réalité des faits et en assurer le succès.

### *De la vertu pédagogique et constructiviste du plan d'affaires*

Enfin, la capacité du créateur à successivement élaborer puis à mettre en oeuvre une stratégie définie, et non pas simplement à organiser et respecter un programme d'actions, apparaît véritablement déterminante. En ce sens, le plan d'affaires est un véritable outil d'apprentissage pour le futur chef

d'entreprise<sup>28</sup>. En élaborant son plan d'affaires, le créateur apprend à anticiper, développe des relations nécessaires à la réalisation de son projet, relève ses insuffisances, cherche à maîtriser les interdépendances de ses décisions/actions, se familiarise avec les sources d'informations disponibles... Elaborer un plan d'affaires peut, de ce fait, avoir un intérêt réduit pour la création et le lancement de l'entreprise, mais être d'une grande utilité pour le développement futur de l'entreprise, notamment pour les créateurs qui n'ont pas d'expérience du management des entreprises. Cette démarche leur permet d'initier un processus d'apprentissage managérial qui se poursuit avec la mise en oeuvre du projet.

Cette ambivalence de la fonction d'utilité ou de nocivité du plan d'affaires fait écho à l'opposition épistémologique positivisme / constructivisme développée par Sénicourt (1997). Le propos est de montrer que les démarches et outils managériaux et entrepreneuriaux sont marqués par la quasi-religion de l'objectivité positiviste, par opposition à l'idée que le sujet observant transforme à cette occasion l'objet qui le mobilise. Cette perspective apparaît particulièrement pertinente dans la démarche de l'entrepreneur, en amont lorsqu'il « cisèle » son plan d'affaires, puis en aval lorsqu'il ajuste la trajectoire de la nouvelle entreprise, dans un authentique processus d'apprentissage inductif et participatif<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> C'est aussi un excellent support pédagogique de plus en plus utilisé pour la sensibilisation des jeunes à l'entrepreneuriat dans des cursus de formation d'ingénieurs ou de managers.

<sup>29</sup> Nous illustrerons cette dialectique par l'aphorisme souvent cité par Edgar MORIN et Jean-Louis LE MOIGNE : « Le chemin se construit en marchant », attribué à un philosophe constructiviste Antonio Machado, Chant XXIX des Proverbes et Chansons des Champs de Castille, 1917 (E. Morin : La Méthode, p. 39).

Il paraît dès lors clairement que le plan d'affaires n'est autre que l'image anticipée du chemin qui commence à se construire – et à se déformer – dès les premières intentions et réflexions de l'entrepreneur.

*Faire ou faire faire son plan d'affaires ?*

Cette question est d'importance à bien des égards. Idéalement, l'entrepreneur devrait lui-même ébaucher son plan d'affaires, le raffiner puis le présenter et le défendre, en futur dirigeant indépendant qu'il aspire à devenir. Cette démarche n'interdit naturellement pas à l'entrepreneur de rechercher conseils et assistance, qui seront cependant le plus souvent ponctuels.

Dans la pratique, cette autonomie n'est pas toujours observée.

A l'opposé du modèle précédent, l'attitude sans doute la plus répandue (en particulier pour les micro-entreprises) consiste à se dispenser de tout plan d'affaires. Une autre manière pour l'entrepreneur de récuser l'exercice est de sous-traiter complètement la rédaction du plan d'affaires, en particulier lorsque ce dernier est exigé « à la dernière minute » par les partenaires (banque, pourvoyeurs de fonds...). Le résultat sera probablement le même que s'il n'y a pas de plan d'affaires : l'entrepreneur n'aura pas eu l'occasion de réfléchir suffisamment sur son projet au point d'en infléchir les caractéristiques et le plan d'affaires ne jouera finalement aucun rôle dans la conduite de l'entreprise nouvelle.

Une forme intermédiaire est sans doute la plus recommandable : le cas où l'entrepreneur et son projet sont pris en charge par un organisme d'accompagnement sélectif et professionnel, tel qu'un incubateur, une pépinière, une Boutique de gestion, un Centre Européen d'Entreprise et

d'Innovation... On sait que le « *coaching* », lorsqu'il est bien mené, réduit significativement le taux d'échec des nouvelles entreprises<sup>30</sup>. Le porteur de projet est alors guidé, sans pour autant que son stylo soit tenu, dans la rédaction, puis dans la défense du projet (ce qui l'aide à comprendre les objectifs de son « marché institutionnel » au moins autant que le marché auquel il destine ses produits ou services).

---

<sup>30</sup> Diverses études montrent que le taux d'échec moyen d'environ 50% après 5 ans peut tomber à 20% dans de tels contextes (études centralisées et menées par l'Observatoire de l'APCE).



## CONCLUSION



Nous restons finalement devant le dilemme suivant :

- défendre la nécessité d'un plan d'affaires, avec comme arguments des métaphores telles que : un bâtiment répondra-t-il à ses objectifs fonctionnels, urbanistiques, économiques, esthétiques sans architecte, sans plans, sans assentiment de l'environnement (l'entrepreneur sans plan d'affaires évoquant plutôt le poétique mais sans doute peu efficace facteur Cheval) ? la route du navigateur transatlantique ne risque-t-elle pas de mener au désastre sans cartes, boussole, balises, météo, surtout dans un contexte concurrentiel ?
- se gausser d'un exercice convenu, donnant le sentiment que l'on peut s'affranchir des contingences, castrateur de l'indépendance et de la créativité de l'entrepreneur, artificiellement sophistiqué, mobilisant des concepts et des outils inspirés de la grande entreprise<sup>31</sup>, « surconsommateur » du temps de l'entrepreneur et des experts mobilisés, générateur de stress, qui allonge les délais, rendu inutile du fait même du caractère artificiel de ses canons auxquels finalement personne ne croit, mais sans lequel il n'est point de salut, financier en particulier.

---

<sup>31</sup> Voir à ce propos dans ce même ouvrage le chapitre de X. NOËL et P. SENICOURT : « Méthodes et outils de l'entrepreneuriat ».

Comme souvent, il convient de nuancer le propos. Il est sans doute possible de consentir un certificat de vertu au plan d'affaires dès lors qu'on en accepte le rôle d'édification de l'entrepreneur qui va structurer sa pensée et renforcer sa volonté à mesure qu'il construira l'édifice virtuel, qu'il pourra en tester des brouillons auprès de cercles relationnels de plus en plus élargis, jusqu'au jour où il aura acquis la ferme conviction que tant lui-même que son environnement sont prêts à accepter, accueillir et soutenir l'entreprise qui va concrétiser le rêve inconsistant qui un jour est né dans le cerveau de ce « fou entreprenant ».

- Ni « contrat de succès » à vendre à des investisseurs exigeants mais naïfs, ni laborieux pensum démobilisateur et castrateur, le plan d'affaires doit avant tout être le plan d'une route qu'il conviendra de reconstruire au quotidien

## Bibliographie du chapitre 2

BRUYAT C. (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*. Grenoble : Université Pierre Mendès France (Grenoble II), Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion

BRUYAT C. (1999) « Une démarche stratégique pour aider le créateur d'entreprise à évaluer la faisabilité de son projet », pp. 67-81, *in* : FONTAINE J., SAPORTA B., VERSTRAETE T. (dir.). *Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*. Lille : Pôle Universitaire Européen Lille Nord Pas de Calais

HALL J.; HOFER C.W. (1993). « Venture capitalists' decision criteria in new venture evaluation », *Journal of Business Venturing*. 8(1)

HUSTLER J. (1992). « Raising venture capital », p.15. *in* : EVCA, *Venture capital in Europe : 1992 Yearbook*. Antwerpen (Belgique) : Drukkerij Roels, 1992

KELLY P. (1998). « Attirer la mise des investisseurs », p. 52, *in* : Birley Sue et Muzyka Daniel (eds). *L'art d'entreprendre*. Paris : Village Mondial

MACMILLAN I.C.; SIEGEL R.; SUBBA NARASHIMA P.N. (1985). « Criteria used by venture capitalist to evaluate new venture proposals », *Journal of Business Venturing*, 1(1),

MARION S. (1999). *L'évaluation de projets de création d'entreprise dans le contexte d'une intervention financière*. Lyon : Université Lyon 3, Thèse de Doctorat en Gestion

MASSACRIER G. ; RIGAUD G. (1984). « Le démarrage d'activités nouvelles aléas et processus », *Revue Française de Gestion*, mars-mai

MINTZBERG H. (1994). « Pièges et illusions de la planification stratégique », *Gestion*, 19(1)

PLASHKA G.; WELSCH H.P. (1989). *Predictors of planning modes among entrepreneurs : the impact of size, profitability, industry structure and decision behavior on formality of planning*. Durham (Angleterre) : Third workshop on recent research in entrepreneurship (ESIAM)

SAMMUT S. (1998). *Jeune entreprise : le phase cruciale du démarrage*. Paris : L'Harmattan

SENICOURT P. (1997). *Contribution constructiviste à la conceptualisation, la modélisation et l'opérationnalisation de l'aide à la démarche entrepreneuriale et à la prise de décision stratégique*, Thèse sur Travaux, Paris IX Dauphine

VERSTRAETE T. (1999). *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur. Comprendre ses actes*. Paris : Editions l'Harmattan/Economie et innovation

## CHAPITRE 3.

### ENTREPRENEURIAT : A LA RECHERCHE D'UNE INSTRUMENTATION

Xavier NOEL, Patrick SÉNICOURT

A la recherche de sa nature et de son domaine, l'entrepreneuriat l'est aussi à celle de ses méthodes et de ses outils. Certes, l'une ne va pas sans l'autre. Le champ d'analyse se définit par les façons de le percevoir et par les moyens mis en œuvre pour l'explorer. Réciproquement, les méthodes et les outils utilisables découlent des fins et des limites que l'on se donne. Dans cet esprit, reconnaître que le phénomène entrepreneurial est hétérogène, complexe, équivoque ou paradoxal ne facilite pas la définition de méthodes répondant à la fois aux critères académiques de scientificité et aux nécessités d'aboutir à des réflexions débouchant sur des actions effectives et efficientes.

En raison de cette nature ambiguë, le risque est grand notamment d'enfermer l'entrepreneuriat dans un dilemme méthodologique, entre l'intuition qu'il semble supposer et l'usage d'outils qu'il nécessite. D'un côté, en effet, l'action entrepreneuriale est souvent associée au génie créateur de l'entrepreneur, à sa capacité unique de repérer des opportunités que d'autres ne perçoivent pas, de rassembler des moyens que d'autres ne trouvent pas et de les coordonner par des actions que d'autres ne savent pas mener. Mais si on lui reconnaît l'intuition de situations nouvelles non encore explorées, l'entrepreneur

schumpetérien, note Louis le Dortz (1999) pour s'en étonner, est un créateur dont aucun mécanisme ne précède les initiatives...

D'un autre côté, on ne compte plus les ouvrages décrivant les méthodes pour créer une entreprise et les outils à utiliser pour justifier les plans d'affaires ou les *business models*. Les formations se multiplient pour enseigner l'entrepreneuriat et les spécialistes de l'accompagnement dispensent leurs conseils dans les multiples lieux d'accueil que les collectivités se croient obligées de mettre à la disposition de quelques-uns... Pourquoi, dès lors, serait-il nécessaire de s'interroger sur ce qui semble déjà connu et largement diffusé ? Sans doute parce que la lecture de ces ouvrages, l'analyse de ces plans de formation et le résultat final de ces accueils des créateurs donnent à penser que toutes ces approches ne respectent pas entièrement l'esprit fondamentalement hypothétique et interprétatif de l'entrepreneuriat. Alors que ce dernier appelle d'autres regards, on l'assimile à une démarche particulière du management en le réduisant à des problèmes de conformité et d'adéquation à l'existant, à partir de séquences d'opérations de faire ou ne pas faire.

Ainsi, entre les certitudes de l'intuition - que dénonçait Gaston Bachelard parce qu'elle détruit l'imagination créatrice - et celles de méthodes empruntées au management sans esprit entrepreneurial, entre un discours sans méthodes (Laborit, 1978) et un discours de la méthode fondé sur une approche positiviste de l'existant<sup>32</sup>, sans doute y a-t-il place pour cet apprentissage d'un cheminement<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Pour reprendre les remarques de JL le Moigne à propos des préceptes cartésiens.

qu'implique la création de situations nouvelles et originales, par nature floues et incertaines. Quelles que soient ses formes et ses champs d'actions, l'entrepreneuriat appelle plutôt l'apprentissage d'un mode d'exploration qu'un ensemble de « trucs » à utiliser ou appliquer. C'est pourquoi, avant de s'intéresser aux moyens de la méthode et à l'usage des outils (en deuxième partie de ce chapitre), paraît-il tout d'abord utile de rappeler l'esprit selon lequel il peut être abordé et le sens des démarches à utiliser (première partie).

### **L'ESPRIT DE LA METHODE ET LE SENS DES OUTILS EN ENTREPRENEURIAT**

La recherche d'une instrumentation en entrepreneuriat est doublement paradoxale. Elle l'est d'abord en raison de son intention de définir des outils généraux pour des actions par nature singulières, et de tirer d'expériences passées des certitudes pour des créations à venir par essence incertaines... Ces inférences appellent une interprétation « entrepreneuriale » des méthodes « managériales » traditionnelles et sans doute de nouvelles approches.

Par ailleurs, l'interrogation méthodologique concerne un processus qui doit concilier des dimensions contradictoires : le désir d'autonomie du créateur et sa dépendance vis-à-vis des relations à

---

<sup>33</sup> Voir E Morin dans le tome 1 de *La méthode*. Le mot *méthode* d'origine grecque signifie chemin, celui qui, tracé à l'avance, conduit à un résultat ou bien celui que l'on découvre en conduisant un raisonnement ou un programme de recherche.

établir pour y répondre ; les ruptures créatrices et les étapes prudentes pour les faire accepter ; le rôle prégnant de l'entrepreneur et l'importance de l'équipe à constituer pour qu'il l'exerce ; la vision à long terme et les contingences de l'action ; les choix individuels et les impératifs collectifs, (Johannisson, Senneseth, 1990)... Si l'on admet que le processus entrepreneurial trouve sa dynamique dans le dépassement de ces contradictions, alors sa maîtrise passe plus par une démarche herméneutique<sup>34</sup> qui les relie, que par l'approche séquentielle et fonctionnelle traditionnelle qui les dissocie et les oppose.

### *L'interprétation entrepreneuriale<sup>35</sup> des méthodes et des outils*

Existe-t-il des méthodes ou des outils spécifiques de l'entrepreneuriat pour fonder les recherches, les formations ou les actions entrepreneuriales ? Sans doute, certains sont-ils plus adaptés que d'autres à ce domaine. On peut penser notamment aux approches qui facilitent le repérage de nouvelles opportunités - comme les analyses stratégiques, les techniques de créativité ou la prospective -, ou à celles qui favorisent la conception et la construction des projets...

En réalité, toutes les méthodes et tous les outils relevant de tout ou partie du champ qu'il couvre peuvent être mobilisés<sup>36</sup>. Mais l'intention entrepreneuriale suppose de leur donner une interprétation particulière, selon les niveaux cognitif, structural ou praxéologique auxquels elles s'appliquent

---

<sup>34</sup> La suite du texte présente cette démarche. A ce stade, on retiendra avec le Petit Robert, qui cite Foucault, « Appelons herméneutique l'ensemble des connaissances [...] qui permettent de faire parler les signes et de leur fournir un sens ».

<sup>35</sup> « Interprétation entrepreneuriale » : il faut comprendre ce néologisme utilisé ici comme marquant la différence de perspective, d'attitude, d'interprétation pour les concepts traditionnels trop souvent extrapolés sans précaution.

<sup>36</sup> Pour une présentation de ces méthodes voir CHAUVET (1997).



(Verstraete, 1999). A défaut de pouvoir le montrer dans ce cadre pour chacune d'elles, deux réflexions illustrent ce propos, l'une sur l'emploi des statistiques, outil générique de toute approche scientifique, l'autre sur les démarches marketing préconisées souvent sans discernement.

*Les méthodes statistiques et le repérage entrepreneurial des singularités*

On ne peut notamment repérer les poches d'ignorances du marché (Bonardi, 1998) intéressant l'entrepreneuriat, qu'en orientant dans une direction particulière l'interprétation des analyses statistiques habituelles (enquêtes, échantillonnages, observations instantanées, diagramme de Pareto, courbes de régression, analyse factorielle, plans d'expériences ; cf. Chauvet, 1997). Aux tendances fortes que ces dernières permettent de dégager, dans une optique managériale traditionnelle, doit s'ajouter un regard spécifique sur la recherche de signaux faibles précurseurs d'innovations de produits, de process, de procédures ou de marchés en émergence.

En effet, ces innovations ne naissent, le plus souvent, ni spontanément ni brutalement de l'intuition géniale d'un créateur exceptionnel, comme on l'avance trop souvent. Elles émergent plutôt d'un faisceau de phénomènes incrémentaux dissociés dont la conjonction progressive, possible ou en train de s'opérer (Rambhujun, 2000), n'est décelable, tôt en amont, que par le repérage de signaux faibles et d'aberrations statistiques. Tout au plus, pour en tirer parti, le créateur peut-il être le catalyseur de cette co-naissance, soit en s'imprégnant plus ou moins consciemment de ces évolutions difficilement perceptibles *a priori*, soit en apprenant à interpréter en ce sens les analyses statistiques.

Ainsi, l'entrepreneuriat conduit d'abord à s'intéresser, par interprétation méthodologique des méthodes statistiques, aux points aberrants d'une courbe, aux réponses anormales d'une enquête, aux cas particuliers d'un échantillonnage. Il relève avant tout d'une économie des extrêmes (Zagdenweber, 2000) dans laquelle l'événement singulier prend le pas sur les événements répétitifs ou reproductibles... S'il dépend du hasard sauvage d'événements erratiques ou surprenants, c'est pour en tirer des opportunités qui sortent d'un ordinaire que traduisent, en principe, les tendances fortes<sup>37</sup>. Or le repérage de surprises virtuelles, de trous structuraux ou de risques de ruptures de l'existant ne résulte pas naturellement de l'outil statistique mais de l'intelligence qu'on en a par rapport aux questions spécifiques de l'entrepreneuriat.

L'interprétation entrepreneuriale s'impose encore dans l'évaluation des risques. L'appréciation d'un *business plan*, note Santi (2000), ne relève ni de probabilités *a priori*, liées à des événements répétitifs homogènes, ni de probabilités statistiques d'occurrences prévisibles. Le plan d'affaires fait état d'une situation singulière qui résulte de l'inférence d'un monde à venir, non de sa réalité. Or, cette inférence est source de multiples erreurs. Les premières tiennent à l'interprétation qu'on a tendance à faire du futur à partir de l'existant, des représentations biaisées qu'on se fait du présent et de l'incapacité à considérer tous les futurs possibles pour ne retenir que ceux qui correspondent à des objectifs préalables ou à l'expérience acquise. Les secondes sources d'erreurs tiennent aux actions nouvelles envisagées dont on ne connaît pas les conséquences, notamment les réactions en chaînes qu'elles peuvent susciter chez d'autres acteurs.

---

<sup>37</sup> Hasard sauvage qu'on opposerait à un hasard *sage* (Mandelbrot). Cf. BENATTRE et WALTER (2000).

Au sens statistique du terme, par conséquent, ces risques entrepreneuriaux n'en sont pas. Leur probabilité relève d'un jugement d'occurrence, d'une estimation d'estimation, dans la mesure où les événements envisagés sont uniques, innovants et à venir. Ils relèvent de visions hypothétiques de la réalité qui conduisent à donner plus d'importance au processus d'identification des possibles qu'à celui de l'estimation de leur probabilité de survenance et de leurs effets.

*L'approche marketing et la construction entrepreneuriale des opportunités*

L'approche marketing contribue traditionnellement à construire l'offre des entreprises compte tenu des demandes, des jeux concurrentiels et des moyens disponibles (Chauvet, 1997). Mais une application stricte de certains principes conduit à ne voir dans l'entrepreneuriat qu'un processus d'ajustement à des demandes préexistantes ou à des désirs socialement exprimés. Dès lors, on pousse les créateurs à connaître leurs marchés, sans comprendre que ces marchés résultent eux-mêmes d'une co-naissance et d'une construction volontairement conçue et construite de leur part.

En interrogeant le consommateur sur ses besoins ou sur ses moyens, on s'en tient en effet à des pratiques managériales bien connues. Ces dernières correspondent à des hypothèses où à des informations sur les marchés qui peuvent exister et sont relativement précises et fiables, où les marchés et les concurrents sont identifiables, et où les couples offre / demande sont stables et la rationalité économique prévaut (Millier, 1997). Certes l'entrepreneuriat n'exclut pas cette stratégie d'exploitation de l'existant, notamment lorsqu'il cherche à combattre la concurrence ou à compléter son

offre. Mais les hypothèses précitées sont rarement réunies s'il s'agit de produits, de procédures ou de process nouveaux. Dans une approche entrepreneuriale réinventant ou transformant l'existant, ou bien on précède le marché, ou bien on le découvre avant les autres, ou bien on le provoque (Dert, 1997) ou bien encore, on le crée (Millier, 1997).

Parce que l'entrepreneuriat nécessite de passer d'un marketing de prédation (partager ou conquérir des parts de marchés !..), ou de cueillettes (saisir des opportunités !..), à un marketing de transformation et de création de clientèle, il doit privilégier les méthodes qui imaginent de nouvelles offres, détectent de nouvelles utilisations et favorisent les apprentissages pour les reconnaître et les faire adopter par de nouveaux utilisateurs. Il ne s'agit plus seulement de s'adapter à des demandes actuelles ou potentielles mais d'apprendre et d'enseigner la création de nouvelles conjonctions d'offre pour transformer des fournisseurs ou des clients virtuels en fournisseurs ou clients effectifs

Le même genre de réflexion pourrait être mené pour toute autre méthode utilisable en entrepreneuriat. L'approche juridique, par exemple, ne saurait se borner, comme on le fait trop souvent, à un rappel des conditions et des contraintes auxquelles l'entrepreneur devrait s'adapter pour être en règle ou aux normes d'un milieu. Les raisonnements et les outils juridiques doivent être mis au service de la création d'opportunités : le droit comme source de transformation de process ou de nouvelles activités ; la démarche juridique comme moyen de reconfigurations socio-économiques ou organisationnelles, la transformation entrepreneuriale des droits et lois comme projet... Dans le même

esprit, les réflexions entrepreneuriales portant sur les ressources humaines devraient davantage porter sur les conditions de création des compétences que sur celles de leur exploitation. Elles pourraient aussi s'interroger sur le rôle des jeux d'appropriation et de pouvoirs comme source d'opportunités ou comme facteurs d'émergence, sur l'apprentissage des situations inconnues.

Ainsi, comme le développement des propos précédents permettrait de le montrer, chaque méthode managériale nécessite-t-elle une interprétation spécifique pour la rendre utile à l'exploration du domaine entrepreneurial. Réciproquement, ces interprétations singulières pourraient contribuer à caractériser la spécificité de ce domaine.

*La démarche herméneutique comme méthode d'interprétation en entrepreneuriat*

En réalité, les méthodes et les outils le plus souvent cités n'ont de sens pour l'entrepreneuriat que s'ils s'inscrivent dans une démarche méthodologique d'ensemble favorisant elle-même l'émergence de nouvelles hypothèses et des jeux d'interprétations qui les accompagnent. Si l'on admet avec Kline et Rosenberg que le processus central de l'innovation n'est pas la science mais la conception, l'entrepreneuriat appelle des modèles spécifiques de conception (*Conceptuals Models*) reconsidérant les modèles séquentiels habituels au profit d'approches herméneutiques.

*L'insuffisance des modèles de conception séquentiel*

Le principe d'une ingénierie entrepreneuriale fondée sur une démarche séquentielle - que traduit, par exemple, l'incontournable plan d'affaires - paraît insuffisant, ambigu, sinon contradictoire vis-à-vis des de l'entrepreneuriat. Au-delà des critiques habituelles sur les aspects statiques, fonctionnels et positivistes qui caractérisent l'usage inconsideré (au sens fort) de cette approche<sup>38</sup>, c'est le modèle de conception même qui est en cause. La représentation d'un processus de conception de projet d'entreprendre comme succession hiérarchique de phases ou d'opérations conçues séparément les unes des autres, ne tient pas compte des dimensions systémiques, stratégiques et constructivistes de la création de collectif nouveau, ni d'une déconstruction-reconstruction nécessaires de l'existant. Elle s'appuie sur l'idée que concevoir, c'est réduire progressivement l'espace de réflexion, dans un souci de faisabilité et de convergence de moyens. Mais la conception de situations complexes pour lesquelles se mêlent des représentations multiples et des critères de choix souvent contradictoires, ne saurait se résumer à la détermination de conditions ou à la satisfaction de contraintes de facteurs, de marchés ou de sociétés déjà constituées.

Certes, les méthodes de créativité peuvent être mises utilement à contribution<sup>39</sup>. Mais elles sont généralement présentées comme préalable à la définition d'un plan d'action et comme moyen de sa

---

<sup>38</sup> Sur ces critiques, ALBERT, FAYOLLE, MARION (1994) ; COPIN, MARION (1992).

<sup>39</sup> Sur ce point, on consultera par exemple CARRIER (1997).

détermination. Elles négligent le fait que l'entrepreneur apprend à concevoir pendant et par la conception et que cette dernière s'analyse elle-même comme processus cognitif d'apprentissage. Elles oublient, en outre, que l'entreprise n'est pas le résultat d'une création mais qu'elle se crée selon des processus d'auto-organisation... Elles réalisent enfin l'entreprise en l'envisageant comme objet de création et non comme un processus progressif de mise en conjonction collective d'intérêts initialement différents, voire divergents.

*L'intérêt d'une démarche herméneutique en entrepreneuriat*

Pour Piore, Kofman et Malek (1997) notamment, dans la ligne des recherches sur l'élaboration de la stratégie<sup>40</sup>, l'approche alternative à la réflexion traditionnelle par phases successives consiste à comprendre la conception de produit et, plus généralement, celle des organisations, comme une série de conversations qui s'entrecroisent entre différents mondes. Dans une création d'entreprise notamment, ce sont ces conversations entre multiples acteurs qu'il faut initier et conduire, en interprétant les significations qu'elles représentent pour chacun d'eux.

*Les fondements d'une démarche*

La démarche herméneutique qui facilite ces interprétations permet de penser la contingence et l'ambiguïté des situations d'innovations de produits (Perrin, 2001) ou de projets d'entreprises, et les

---

<sup>40</sup> Sur cet aspect voir également CHANAL, LACROUTS, MOUNOUD (2001)

processus d'émergence de relations qui les créent. Selon Piore notamment, l'herméneutique suggère un processus de « porter à la compréhension » à travers des modes d'interprétation permettant d'exprimer, d'expliquer et de traduire des situations complexes, floues et incertaines.

Concevoir un projet de nature entrepreneuriale nécessite d'abord de comprendre ce projet pour l'exprimer ; mais, dans le même temps, comment le comprendre sans l'exprimer ?... Ce cercle apparemment vicieux n'est que le premier d'un processus de création de sens. L'entrée en dialogue est créatrice lorsqu'elle se renforce par mise en conversations progressives d'interprétations différentes de chacun des acteurs intéressés (le porteur de projet, mais aussi les clients, les fournisseurs, les prescripteurs possibles).

Ainsi, la vision entrepreneuriale n'est-elle pas nécessairement le préalable d'un projet de création, préalable que le créateur devrait ensuite faire partager à ceux qui y participeront, en l'exprimant sous des formes compréhensibles pour eux. Elle est aussi construite avec, et pendant, la création, par interprétations réciproques d'une proposition de vision initialement floue et incertaine. Dans le cadre d'une innovation par exemple, la vision se conçoit collectivement, le rôle du créateur consistant, d'une part, à repérer les conjonctions envisageable (les conversations possibles !) entre acteurs utiles à son projet et, d'autre part, à engager et à catalyser celles nécessaires pour le rendre intéressant pour chacun



d'eux. On sait que cette association éventuelle d'intérêts potentiellement conjoints n'est pas spontanée<sup>41</sup>.

De la même façon, la conception d'un projet entrepreneurial ne peut être pensée seulement à partir de situations existantes, prévisibles ou anticipées. Pour développer un projet, il s'agit, certes, de comprendre les besoins actuels ou à venir de clients réels ou virtuels. Mais, réciproquement, la compréhension de leurs besoins appelle le développement et la proposition d'un système d'offre repérable et interprétable. Il ne s'agit pas, ou plus, de repérer *a priori* des besoins ou des demandes pour y répondre. Dans cet esprit, l'opportunité d'affaires ou l'innovation résultent du cercle herméneutique que nous avons évoqué (interprétations et explications réciproques au cours des multiples rencontres des acteurs). De ce point de vue, le consommateur se révèle et modifie ses attentes en même temps que l'offre se transforme et se crée.

### *Les conséquences de la démarche herméneutique*

La réflexion herméneutique permet de résoudre les paradoxes d'une conception linéaire et séquentielle des projets entrepreneuriaux. Elle fait d'abord comprendre que le créateur ne naît pas avant la création (car qui crée le créateur ?), mais avec et grâce à elle. De fait, il est illusoire, voire dangereux, de chercher si quelqu'un est fait pour entreprendre, avant qu'il ne crée (ou indépendamment

---

<sup>41</sup> « Lorsque des individus ont un intérêt en commun mais sont inorganisés, il peut se faire qu'ils ne fassent rien pour le promouvoir » cf. Mancur OLSON (1978).

de sa création), car il devient créateur en créant, et il crée en le devenant... Tout au plus, peut-on se demander s'il est capable de s'inscrire dans la dynamique de son projet, et d'y occuper quelle place selon les phases de la construction de ce dernier.

Par ailleurs, être créateur n'implique pas comme préalable de savoir tout faire. Une création est un rassemblement original de compétences individuelles que n'a pas, ou que ne peut exercer seul un créateur. Ainsi, la compétence de ce dernier est-elle d'abord d'être capable de repérer les ressources que d'autres portent ou représentent et de rapprocher, dans un même ensemble, les différentes interprétations qu'en font les acteurs à relier pour réussir son projet. Pour entreprendre, il faut comprendre, « prendre avec » au sens littéral. Mais pour comprendre, il faut entreprendre<sup>42</sup>.

Ces réflexions montrent enfin que l'approche traditionnelle du *business plan*, qui cherche à objectiviser la création par des médiations universelles (financières, techniques,..), évacue les spécificités cognitives des acteurs (métiers différents, informations différentes, motivations, histoires différentes)<sup>43</sup>. La réalisation d'un projet n'est pas le résultat d'une série linéaire d'opérations partie d'une idée et selon des étapes de réflexions définies avant l'action. L'idée initiale n'est qu'un repère à partir duquel le projet se construit selon un processus auto-organisateur. D'ailleurs de cette idée, d'aucuns diraient le *business model*, naît le projet, mais le projet suscite l'idée qui le permet.

---

<sup>42</sup> Cette nécessité d'interprétation concerne aussi le pilotage managérial. Cf. LORINO. (1996).

<sup>43</sup> LORINO.(1996, p.25).

Plus généralement, l'approche herméneutique conduit à penser la démarche de conception d'un projet comme abductive, plutôt que déductive ou inductive<sup>44</sup>. C'est l'hypothèse projetée de conjectures possibles qui crée les conditions éventuelles de leur vérification. Les projets admissibles ne résultent pas seulement d'expériences du passé induisant ou permettant de déduire les actions à mener. L'opération d'abduction suscite des représentations et des interprétations nouvelles et, par voie de conséquences, des conditions de création qui n'existaient pas ou qui n'apparaîtraient pas sans elles. Elle déclenche ainsi des dynamiques différentes qui mettent cumulativement en jeu d'autres intérêts et attirent d'autres acteurs.

De ce point de vue, par conséquent, l'instrumentation de l'entrepreneuriat ne peut avoir d'abord pour objet de réduire l'incertitude en enfermant les idées de projets dans des carcans préalables et des conditions initiales à respecter. Pour concevoir les actions à réaliser, elle doit plutôt favoriser l'exploration - voire la création - des jeux d'incertitude et des hypothèses de conjonctions susceptibles d'ouvrir le champ des possibles. A la différence d'approches plus managériales, l'identification entrepreneuriale ne saisit pas seulement des opportunités supposée préexistantes, elle les conçoit en les créant et les crée en les concevant.

---

<sup>44</sup> l'abduction est une opération n'appartenant pas à la logique, qui permet d'échapper à la perception chaotique (floue, incertaine.?) que l'on a du monde réel par un essai de conjectures sur les relations que les choses ou les personnes peuvent entretenir (KOENIG, 1993).

De même, toute méthode d'évaluation *a priori* qui ne tient pas compte des façons dont une création peut émerger, c'est-à-dire des modalités de rencontre envisageables et des processus circulaires de création réciproque des parties prenantes (clients, fournisseurs ,personnels possibles ...) n'a qu'un intérêt limité, lorsqu'elle n'est pas, littéralement, « créaticide »<sup>45</sup>. Car aucune démonstration concernant l'émergence du nouveau n'a de validité scientifique avant que le succès ou l'échec du projet ne la mette en perspective et ne lui confère sa qualité réelle : ce qui paraissait force ou opportunité devient faiblesse ou menace si le projet échoue, et réciproquement<sup>46</sup>.

Enfin, c'est parce qu'elle intéresse que l'argumentation permet un début de réalisation qui vient la renforcer ..ou l'infirmer. Pour convaincre, il faut proposer un dispositif qui fonctionne mais pour qu'il fonctionne, il faut convaincre.<sup>47</sup> Les hypothèses fondatrices ne prennent leur sens et n'ont d'effets que par la capacité de les expliquer, de les négocier et de les mettre progressivement en actes.

On comprend, en définitive, qu'une instrumentation essentiellement fondée sur des démarches séquentielles et l'usage *a priori* d'outils d'aide à la décision adaptés au management s'oppose par bien des aspects pratiques constatées des entrepreneurs. Si ceux-ci, pour beaucoup, ne les appliquent pas par méconnaissance ou par manque de temps ou de moyens financiers, la raison principale de cette absence résulte de la faiblesse des méthodes et des outils ne respectant pas l'esprit herméneutique et

---

<sup>45</sup> Combien de projets abandonnés *parce qu'il n'y a pas de marchés* , alors que le projet entrepreneurial a pour objet *de créer son marché*. Mais aussi combien d'échecs *parce qu'il y avait un marché* mais que la création n'a pas réussi à *le rencontrer* ou s'est heurté à *ceux qui le font* ou *entreprennent* de le modifier .

<sup>46</sup> KOENIG.G, *ibid.*

<sup>47</sup> KOENIG.G, *ibid.*

hypothétique de l'entrepreneuriat. A l'inverse, tout indique que les expériences réussies s'en ont inspiré au moins implicitement.

### **LES MOYENS DE LA METHODE ET L'USAGE DES OUTILS EN ENTREPRENEURIAT**

Les acteurs institutionnels de l'entrepreneuriat tentent d'instrumenter son action, dans un souci de rigueur, de reproductibilité, de productivité mais aussi de transmissibilité de connaissances ou d'expériences en ce domaine. D'un autre côté, tout apprenti créateur souhaite disposer de méthodes simples à mettre en œuvre et d'outils commodes pour réduire ses incertitudes et limiter ses risques. Enfin les collectivités territoriales veulent agir pour promouvoir de nouvelles activités et enrichir les milieux de la création en prenant diverses initiatives de soutien. Ce souci conjoint d'instrumentations se traduit à deux niveaux, celui de la formation et de l'accompagnement des entrepreneurs et celui du développement de l'esprit et des activités entrepreneuriales

#### *Les méthodes et les outils de formation et d'accompagnement de l'entrepreneur*

La finalité des méthodes et des outils dépend à la fois de leurs utilisateurs et de leurs promoteurs. Mais leur définition, leur élaboration et leur usage renvoient à diverses interrogations concernant la validité des approches et l'intérêt des supports mis en œuvre.

*Des finalités et des instrumentations multiples*

La première finalité d'une instrumentation est de favoriser le dialogue entre l'apprenti entrepreneur et ceux qui se chargent de l'accueillir, de l'accompagner ou de contribuer à sa formation. Il s'agit de fournir des repères et des langages compréhensibles entre les différents acteurs associés aux initiatives entrepreneuriales, entre ceux qui offrent des prestations et ceux qui les demandent.

Ces besoins génériques suscitent une multitude de guides de création d'entreprise, de grilles préétablies de *business plan*, de logiciels d'analyses prévisionnelles. De tels outils sont conçus et diffusés le plus souvent soit par des consultants professionnels pour se faire connaître, soit par les acteurs des structures d'appui à l'entrepreneuriat pour formaliser leurs conseils et les projets de ceux qu'ils accompagnent.

Ces productions de sensibilisation, d'information et d'auto-formation individuelle ont des formes multiples : ouvrages, sites Internet, CD-ROM ou logiciels spécialisés<sup>48</sup>. Diffusés à plus ou moins grande échelle, ils sont généralement sans ambition académique et ont une durée de vie limitée. Mais cette profusion fonde et renforce le sentiment d'un discours dominant traditionnel sur les façons obligées d'entreprendre et les modalités d'appréciation préalable...

---

<sup>48</sup> Le nouvel « Observatoire National des Pratiques et Initiatives Pédagogiques en Entrepreneuriat » issu d'un partenariat entre l'Académie de l'Entrepreneuriat, l'APCE, et différents ministères ainsi que d'autres organismes a notamment pour objet de les recenser.

*Une production empirique...*

Toutefois, si ces productions répondent à une demande de masse et éclairent diverses questions pratiques, elles peuvent laisser perplexe l'entrepreneur solitaire face à son projet et à l'ampleur des tâches qu'on lui propose d'accomplir sans offrir beaucoup de détails pour chacune d'elles... Par ailleurs, repartant le plus souvent de zéro, sans références à d'autres travaux, notamment étrangers, ou sans conceptualisation suffisante fondée sur des recherches académiques, la qualité et la pérennité de certaines de ces initiatives laissent parfois à désirer. Leurs auteurs, individuels ou institutionnels, ne réunissent pas toujours les connaissances fondamentales ou ne possèdent ni les compétences ni les expériences significatives d'entrepreneuriat, ni même les disponibilités de temps suffisantes pour proposer des productions véritablement originales.

*... et trop générale*

C'est pourquoi beaucoup de leurs préconisations relèvent d'approches managériales traditionnelles. Celles-ci sont sans doute suffisamment générales pour s'adapter à tous et correspondre aux attentes de décideurs institutionnels. Mais elles ne nous paraissent pas assez précises et adaptées aux problématiques entrepreneuriales pour aider à concevoir chaque projet de façon originale, et poussent finalement à reproduire un modèle dominant banal bien éloigné du potentiel créatif que renferme l'entrepreneur.

L'instrumentation doit aussi servir la connaissance des processus entrepreneuriaux et les méthodologies pour la transmettre. C'est moins aux milieux professionnels qu'à ceux de l'éducation

de satisfaire ce besoin. Au-delà de la transmission des connaissances, ces derniers se doivent d'en produire de nouvelles et de les mettre en perspective en les rapprochant des travaux de chercheurs spécialisés.

*De l'académisme de la littérature grise à l'opérationnel*

Mais les thèses que ces chercheurs soutiennent ou dirigent, les ouvrages conceptuels spécialisés ou les cas qu'ils rédigent sont trop peu connus des formateurs professionnels ou des enseignants étrangers au domaine. Les outils de formation institutionnelle proprement dite (cours, supports pédagogiques, projets-types, études de cas, modèles informatisés...) relèvent souvent d'une littérature grise : ils sont assez difficilement accessibles car ils sont rédigés ou conçus par les enseignants à leur main, pour une exploitation directement liée à leurs interventions présentiels et aux travaux demandés aux étudiants. Faisant l'objet de recherches académiques ou pédagogiques, ces savoirs sont enfin difficiles à diffuser (droits d'auteurs, maintien de la rareté des compétences personnelles, langages employés). Au surplus, cette production est encore peu développée, et la formalisation conceptuelle de pratiques repérées sur le terrain apparaît peu opérationnelle ou souvent plus « managériale » qu'entrepreneuriale au sens strict.

Enfin, les recherches menées s'appuient plus souvent sur des enquêtes *ex post* (statistiques ou entretiens avec d'anciens créateurs devenus managers). Plus rares sont les études longitudinales *in situ* qui permettent de suivre les phases de création et d'analyser les expériences entrepreneuriales *in vivo*.



En définitive, par opposition aux outils pratiques évoqués précédemment, la finalité des recherches menées à ce jour, et des ouvrages et des enseignements qui en résultent, semble être plus de connaître et de présenter le phénomène entrepreneurial en lui-même que de s'interroger sur la validité opérationnelle des méthodes de formation et d'accompagnement des entrepreneurs. Une réflexion approfondie sur les méthodes et les outils entrepreneuriaux - qui reste à faire - devrait conduire à dépasser ce paradoxe, déjà évoqué, entre le souci de dégager des principes généraux pour le plus grand nombre et celui d'apprendre à respecter et à servir la logique singulière de chaque projet.

#### *Des approches différentes de l'instrumentation*

Encore très répandue, l'approche fonctionnelle se traduit dans nombre de guides et de cours d'entrepreneuriat par des chapitres ou par des matières abordant séparément chaque fonction de l'entreprise. Pédagogiquement commode et rassurant par les certitudes auxquelles il fait croire, ce type de découpage méthodologique conduit à des présentations superficielles, trop générales pour répondre aux interrogations particulières d'un entrepreneur ou trop spécialisées pour montrer les interactions fonctionnelles nécessaires à la conception d'un projet. Or les enseignants ont généralement des domaines d'enseignement ou de recherche très pointus qui s'opposent à ces apprentissages transversaux. Quant aux professionnels, ils n'ont souvent - malgré leur expérience acquise dans le conseil - ni les pratiques réelles de véritables créations ni les savoirs conceptuels permettant de mettre en perspectives des instrumentations managériales. Mais celles-ci sont inadaptées pour concevoir de façon herméneutique les interactions créatrices évoquées en première partie. Sans schémas

architecturaux, la connaissance de chaque matériaux rend difficile la construction d'un édifice cohérent. Mais sans cette connaissance, les meilleurs schémas de construction restent sans consistance<sup>49</sup>. Ces remarques critiques conduisent naturellement à rechercher et à enseigner des méthodes ou des outils prenant en compte cette transversalité constitutive de créations nouvelles. Elle oriente la réflexion vers des instrumentations et des systèmes intégrateurs (cas, jeux, simulation...), dont l'usage s'est répandu en management... On peut cependant regretter que certains de ces moyens ne prennent pas toujours suffisamment en compte les spécificités de l'entrepreneuriat.

#### *L'approche transversale par études de cas*

La démarche inductive et intégratrice et le périmètre assez large des études de cas limitent évidemment la vision spécialisée centrée sur chaque fonction et les démarches séquentielles de conception. Cependant, en matière d'entrepreneuriat, leur utilisation trouve souvent leurs limites.

D'une part, elles sont souvent trop liées à des circonstances ou à des environnements particuliers (géographique, sectoriel, temporel...). Comme elles décrivent des situations passées et les conditions particulières de leur réalisation, elles peuvent être rapidement frappées d'obsolescence dans un environnement entrepreneurial qui évolue très vite, ou dans des contextes différents. Le mode inductif suppose que le futur s'inscrit dans les mêmes logiques que celles du passé. Or, par principe, l'entrepreneuriat implique souvent la recherche de solutions aussi innovantes que possible.

---

<sup>49</sup> Les sciences de la médecine envisagent de créer une spécialité de *médecin généraliste* et une autre de *médecine générale*. Les sciences de management pourraient peut-être s'inspirer de ce modèle !

D'autre part, les études de cas décrivent ex post des situations formelles, non les circonstances et les phases vécues de leur émergence. Il est rare notamment qu'elles fournissent les sentiments intimes, les perceptions singulières et les interprétations originales des entrepreneurs et de l'environnement du projet. D'ailleurs, il est difficile de leur conserver une dimension trop réelle pour des raisons de confidentialité. La seule solution est alors de les schématiser et les édulcorer, au risque de leur faire perdre beaucoup de leur consistance et de leur crédibilité. De ce fait, les étudiants ou stagiaires se sentent assez éloignés des problématiques que ces cas soulèvent par rapport aux projets qu'ils portent.

*L'approche transversale par les jeux d'entreprise (ou d'entreprendre<sup>50</sup>)*

Dans le jeu d'entreprise, l'environnement caricatural simulé se veut suffisamment générique pour poser les problématiques essentielles des activités d'entreprise. L'intérêt est ainsi de faire vivre aux participants, dans un environnement concurrentiel et donc d'incertitude, l'interpénétration des fonctions et le retentissement de chacune de leurs décisions sur les équilibres d'ensemble.

Toutefois, il n'existe à notre connaissance que peu de jeux de simulation orientés vers la nouvelle entreprise<sup>51</sup>. Cette lacune serait intéressante à combler. On peut espérer y trouver la possibilité de créer

---

<sup>50</sup> Référence à la dernière phrase de conclusion de la thèse sur travaux de Senicourt : « Ayant débuté mon itinéraire par la construction d'un jeu d'entreprise, j'ai un peu le sentiment de tenter à présent de faire que l'entreprise puisse être vécue comme un jeu... de construction ».

<sup>51</sup> On peut citer néanmoins le jeu grand public « Start-up » de la société Monte Cristo.

les règles au fur et à mesure qu'on les joue, ou de les transgresser de façon délibérée (par exemple vendre l'affaire dont on est chargé, au lieu de rester dans le jeu). De fait, la création de nouvelles règles et la transgression de contraintes sont au centre de l'entrepreneuriat et sont distinctives d'approches plus managériales.

*L'approche transversale par les simulations et l'outil informatique*

La banalisation récente du recours à l'ordinateur mérite sans doute une réflexion particulière issue de notre propre expérience sur plus d'une vingtaine d'années<sup>52</sup>. La pratique de cet outil et celle de la création de logiciels correspondants permettent de souligner l'intérêt particulier de cette instrumentation. Elle permet de simuler, avec la rigueur de modèles préétablis, des hypothèses d'interactions dont on sait l'importance majeure pour la conception des nouveaux projets. Il est essentiel de pouvoir mettre l'entrepreneur aux commandes d'un simulateur lui permettant d'explorer plusieurs variantes de son *business model*. Cette production d'un « retour d'expérience anticipé » facilite l'ajustement itératif des multiples dimensions d'un projet. En outre, l'entrepreneur est amené à

---

<sup>52</sup> Note de l'éditeur : Patrick Senicourt a conçu les logiciels PREFACE™ de simulation, d'analyse financière et didacticiels multilingues, largement diffusés en France et à l'étranger, en milieux de formation, institutionnel et d'entreprise. La première version date du début des années 80, à la suite d'une thèse soutenue en 1979 à Paris IX Dauphine sur la stratégie financière des nouvelles entreprises, qui avait déjà à l'époque largement sollicité les logiciels d'analyse de donnée multidimensionnelle.

explicitier ses stratégies de création souvent implicites, lui permettant d'en comprendre et façonner l'attractivité et les limites, voire de les reconsidérer<sup>53</sup>.

Ces jeux d'hypothèses constituent une occasion unique d'explorer des voies alternatives, d'en découvrir et d'en comprendre les logiques, d'en tester les sensibilités, et finalement d'arbitrer entre elles en toute connaissance de cause, tout en renforçant la capacité d'explication et de négociation de l'entrepreneur avec son environnement (associés, financeurs, collaborateurs...). Ces outils de simulation sont le support concret de la transversalité et la transfonctionnalité. Encore faut-il qu'ils permettent de tester les jeux inter-fonctionnels (commerciaux, de production, d'administration...) au-delà des seuls automatismes prévisionnels comptables et financiers. On peut de fait regretter que bien des logiciels de création se focalisent davantage sur l'origine des équilibres que sur la validité pratique et sur le sens que les valeurs introduites confèrent au projet.

En complément, l'enseignement assisté par ordinateur (EAO) qu'il est possible d'associer au simulateur (didacticiels interactifs, simples définitions accessibles en ligne, système expert d'aide au diagnostic...), offre un puissant moyen d'apprentissage, de prise de conscience et finalement d'autonomisation de l'entrepreneur avant qu'il ne s'engage dans son projet (ou pendant les phases de réalisation de celui-ci puisqu'il n'est jamais trop tard pour apprendre et comprendre).

---

<sup>53</sup> C'est, à notre sens, un support « constructiviste » par excellence.

Evidemment, de tels systèmes ont des limites et comportent des dangers souvent stigmatisés par leurs détracteurs. La facilité des automatismes d'un système « presse bouton » peut d'abord anesthésier l'esprit critique de l'entrepreneur et de ses accompagnateurs ; on n'y voit qu'un générateur de prévisionnels répondant aux exigences convenues de banquiers ou de commissions d'attribution des primes. Pourtant, ces limites disparaissent dès lors que le simulateur est réellement employé comme support maieutique d'émergence d'un projet, de son origine jusqu'à sa réalisation effective.

On reproche aussi aux systèmes de simulation d'être uniquement quantitatifs et financiers et de gommer les aspects qualitatifs explicites ou sous-jacents. Sans doute ne faut-il pas leur demander plus qu'ils ne peuvent donner, en rappelant que l'appréciation d'un projet résulte d'un jeu d'interprétations différentes, y compris sur le sens des chiffres. Mais il est bien restrictif de limiter l'apport des simulateurs à des traitements quantitatifs. Leur fonction est de quantifier les intentions de l'entrepreneur, et de lui renvoyer l'image du profil et des équilibres économiques que chaque hypothèse permet d'envisager. Réaffirmons l'intérêt de l'expérimentation incrémentale, qui est de nature à malléabiliser et à affiner le projet entrepreneurial.

Une troisième remarque concerne la fiabilité des valeurs prévisionnelles, réputées toujours trop optimistes, voire irréalistes. L'objectif d'un simulateur n'est de pas prédire l'avenir ni de rendre certaine la survenance d'opportunités ou de faisabilité des hypothèses. Il s'agit en revanche de mettre en évidence au plus tôt les construits trop optimistes. La prudence s'imposera ainsi de manière précoce dans le comportement de l'entrepreneur, induisant et crédibilisant des stratégies réfléchies.

Il n'en reste pas moins que toutes les simulations possibles ne peuvent qu'éclairer et orienter les intentions et les impressions, l'intérêt et les risques d'un vrai projet. A cet égard, l'interrogation sur les méthodes et sur les outils entrepreneuriaux devrait s'accompagner d'une réflexion sur la façon de les enseigner et d'en comprendre le sens. Mais cette question dépasse le cadre de ce chapitre.

*Les méthodes et outils institutionnels de développement de l'activité et de l'esprit entrepreneuriaux*

Quelles que soient les finalités et les approches d'instrumentation précitées, il serait intéressant d'ouvrir le débat sur ces méthodes et ces outils entrepreneuriaux concernant la conception et la construction de projets de création à un autre débat sur la création de créateurs et celle des milieux de création.

Il convient dès lors de compléter la réflexion méthodologique de conception de nouveaux projets à celle concernant ses conditions de production et de diffusion par et pour les milieux de création qui les portent. Seuls quelques aspects de cette perspective de réflexion seront évoqués ci-après, en soulignant la double évolution de l'instrumentation : du tacite au formel et de l'individuel au collectif.

*De l'auto production aux offres « universelles »*

Auto-production : la source principale d'outils et de méthodes, d'ailleurs bien difficile à repérer, relève majoritairement d'une auto-production en vue d'une auto-consommation. L'entrepreneur et son tableur pour soi-même, le chargé d'affaires et ses pratiques, ou le professeur, concepteur de méthodes, apprennent en entreprenant, en accompagnant concrètement des créateurs, ou en relatant l'expérience

d'entrepreneurs aux réussites exceptionnelles ou exemplaires. A cet égard, les récits des sagas de créateurs prestigieux manquent pour la plupart de réflexion conceptuelle permettant d'en tirer des leçons utiles. Cette production fondée sur des savoirs tacites est difficile à disséminer. Elle s'effectue généralement dans l'environnement immédiat des concepteurs, de ce fait peu diffusée dans les réseaux spécialisés d'accompagnement. La mémoire des modalités de création est ainsi rarement préservée et, si elle l'est, c'est, paradoxalement, pour la recherche d'activités innovantes, par imitation de pratiques ayant réussi dans le passé.

Economie de marché : une deuxième source de production d'outils relève de l'économie de marché, à la recherche d'une diffusion de masse. De l'édition à compte d'auteur aux plus classiques éditeurs d'ouvrages tirant à quelques milliers d'exemplaires, la majorité des productions marchandes ont relevé jusqu'à présent d'un artisanat évolué ou d'une industrie de taille familiale. Mais, pour rencontrer un marché suffisant, ce type de diffusion nécessite de proposer des méthodes et des outils suffisamment simples pour être lisibles et utilisables par le plus grand nombre, quels que soient les projets auxquels ils veulent l'appliquer. Il en ressort une littérature généralement convenue, beaucoup plus centrée sur la présentation des conditions à réunir pour être conforme aux règles sociales que sur des réflexions poussant à repenser et à transformer l'existant. Ainsi, ce qui se voulait méthode, apprentissage de cheminements singuliers, se donne désormais pour vocation de servir tous les projets et les contextes. Cette intention d'universalité n'est pas sans poser d'épineux problèmes d'adaptation et d'interprétation culturelles, au-delà d'une simple problématique de traduction. Sans doute, devrait-on s'interroger



davantage sur l'adaptation des méthodologies traditionnelles aux projets et aux milieux de création qu'elles concernent.

### *Les instrumentations collectives*

Au-delà des méthodes et des outils destinés aux actions individuelles de formation ou d'accompagnement, il faut enfin évoquer la formalisation croissante de démarches collectives qui soutiennent ces actions ou, mieux même, tendent désormais à les promouvoir. Sans être exhaustif, on peut en effet identifier différents acteurs qui constituent désormais autant de ressources disponibles quasi incontournables pour aider à concevoir ou à réaliser des projets<sup>54</sup>.

### *L'émergence d'un entrepreneuriat collectif*

Ces acteurs offrent non seulement des moyens collectifs de soutien aux démarches entrepreneuriales particulières (conseils, formations ou ressources en espace et en personnels..). Mais ils en sont aussi, désormais, de plus en plus à l'origine, en contribuant à stimuler les créateurs et les milieux de création, de façon cumulative et réciproque. Ils le font d'une part en raison des missions que les collectivités leur confient, et d'autre part dans la perspective de leur propre développement. Evidemment, il ne

---

<sup>54</sup> Formations spécialisées (DESS , options de grandes écoles), réseaux d'aides et de conseil (Centres Européens d'Entreprise et d'Innovation, Espaces Entreprendre en France, Boutiques de Gestion), centres de ressources (Incubateurs, Pépinières, Plates-formes d'Initiative Locale...).

s'agit pas ici de confondre le rôle de ces acteurs avec celui de l'entrepreneur, un tel raccourci serait dommageable, mais d'insister sur l'importance de leurs actions.

Les initiatives collectives de soutien à l'entrepreneuriat individuel partent du constat que celui-ci ne naît plus nécessairement d'une prise en compte spontanée, par certains individus exceptionnels, des insuffisances d'un milieu ou des opportunités qu'il offre. La complexité et l'extension du monde des affaires dans le temps et dans l'espace appellent de plus en plus le regroupement d'informations dispersées et la vision de projets collectifs qui dépassent les capacités cognitives, les ressources et les niveaux de risques qu'un individu peut réunir ou accepter seul. On peut ainsi penser qu'une bonne part de l'entrepreneuriat sera de plus en plus l'affaire de projets conçus et réalisés à plusieurs, et avec l'appui fréquent de collectivités publiques favorisant l'émergence de secteurs nouveaux et d'activités induisant les emplois correspondants. Ici encore se pose la question de l'application des méthodes et des outils traditionnels à ces objectifs collectifs.

### *La nécessité de méthodes de création de structures d'appuis*

En ce qui concerne la création et le développement de structures et de réseaux publics ou privés d'aides et de conseils à la création, les approches de stimulation, de conception et de réalisation les concernant s'apparentent par certains aspects aux démarches de la création et du développement de réseaux de franchise. Dans divers cas, l'observation qu'on peut en faire fait émerger des interrogations nouvelles que des guides dédiés pourraient reprendre : comment concevoir, créer, implanter, et enraciner ces nouvelles institutions ? De quelles relations naissent-elles, avec les politiques (locaux,

régionaux, nationaux, européens...), avec les financeurs (banques, caisses de retraite...), et tous les autres réseaux existants, en particulier dans une logique de concurrence ? Comment les faire reconnaître, les évaluer, les faire progresser, justifier la rentabilité de leur fonctionnement (labélisation, charte de qualité, norme ISO...) ?

A ce jour, les réponses apportées à l'ensemble de ces questions constituent souvent une sorte de *business plan* que les initiateurs, puis les têtes de réseaux, s'efforcent de faire partager aux institutions qui les aident et à des structures sœurs. De fait, chaque initiative de ce type constitue, en soi, un véritable projet entrepreneurial. Elles s'inscrivent dans une création impliquant une vision, des choix stratégiques, un positionnement marketing et concurrentiel, des logiques de production interne ou d'externalisation, de financement et d'équilibrage socio-économiques. Les logiques de développement poussent en outre à la fois à élargir le champ d'intervention, en quittant notamment celui spécifique de l'entrepreneuriat (vers l'accompagnement du développement des PME, par exemple), et à multiplier les réseaux locaux, chaque responsable de structure satellite ayant finalement le statut d'intrapreneur local, voire de franchisé<sup>55</sup>. On voit bien là l'intérêt d'outils méthodologiques réutilisables (analogues aux « bibles » des réseaux de franchise).

Toutefois, s'il est rarement possible de rechercher une rentabilité financière en ce domaine - les équilibres étant le plus souvent assurés par des logiques de subventions et d'abondements -, ces

---

<sup>55</sup> Il ne s'agit évidemment pas ici de vouloir porter un jugement de valeur sur telle ou telle position dans une hypothétique échelle entrepreneuriale, mais de relever cette sorte de synergie où l'entrepreneur devient le soutien d'un autre entrepreneur qui se trouve être son client.

instruments collectifs doivent s'attacher à démontrer leur efficacité économique et sociale. Ces efforts de clarification et de mesure des performances deviennent indispensables pour répondre aux critiques couramment émises à l'encontre de ces structures : coûts économiques et sociaux démesurés, effets d'aubaine, énergie consommée pour assurer la survie politique et économique de l'organisme, effets de mode douteux ...).

## CONCLUSION



Pour résumer et conclure les propos qui précèdent, l'instrumentation en entrepreneuriat ne semble pas, pour le moment, suffisamment correspondre aux dimensions d'un phénomène qu'elle devrait permettre de comprendre et de favoriser. Les démarches et les outils qu'elle adopte, inspirés pour une large part de ceux qu'utilisent les analyses de l'existant, ne tiennent pas suffisamment compte, notamment, de l'esprit fondamentalement hypothétique et interprétatif des activités nouvelles à concevoir et à réaliser. Ainsi répondent-ils davantage à un souci d'adaptation à des conditions définies au préalable qu'à celui d'une exploration et d'une construction originale d'un monde à transformer.

Par ailleurs, et sans pour autant oublier le rôle central de l'entrepreneur (ou des entrepreneurs), l'instrumentation habituelle conçoit l'entrepreneuriat comme l'avènement de créations individuelles d'activités et d'entités autonomes et non comme l'émergence de configurations collectives nouvelles à travers des processus de mise en conversations de multiples acteurs. Elle tend de ce fait à décomposer les étapes d'une démarche et à singulariser les outils plutôt qu'à favoriser les rencontres utiles entre ces acteurs et la conjonction de leurs compétences. Dans le même ordre d'idée, sans méthodologie réelle pour choisir, dispenser et évaluer leurs apports, les aides et moyens mis en oeuvre par les collectivités se résument souvent à donner des ressources publiques à quelques porteurs de projets individuels au lieu de les inciter à se regrouper pour élaborer collectivement des projets communs. Elles facilitent ainsi l'opportunisme de ceux qu'elles aident ... et de ceux qui les aident.

Enfin, malgré les effets d'annonce et la multiplication des mesures et des organismes chargés de les distribuer ou de les contrôler, on note l'insuffisance - sinon l'absence - d'une instrumentation favorisant l'entrepreneuriat collectif. Celui-ci concerne non seulement l'initiative publique pour les activités qui relèvent de ce niveau, mais aussi celles qui seraient nécessaires pour *créer les créateurs, les projets et les milieux de création*. Il s'agit de penser de façon pro-active la conjonction d'acteurs individuels et collectifs, de compétences, de ressources ou d'activités utiles pour que les milieux se créent, pour que de nouveaux créateurs, sensibilisés et formés, se déclarent, et pour que se définissent de nouveaux projets renforçant, complétant ou dépassant les intérêts individuels.

En définitive, l'entrepreneuriat, quels que soient ses niveaux ou les champs qu'il aborde (économie sociale et solidaire, territoires ruraux ou en voie de développement, nouvelles technologies ou nouveaux métiers...), ne saurait se contenter de démarches administratives et de méthodes mécaniques n'incorporant pas l'esprit et le sens dont ce chapitre s'est fait l'écho. Le développement de l'entrepreneuriat, qui passe par des sensibilisations et des formations bien en amont des actions habituelles d'accompagnement, appelle la conception et la diffusion de méthodes et d'outils en cohérence avec la logique des projets qu'ils entendent servir. C'est dans cet esprit que la réflexion, encore peu développée pour ce domaine, doit désormais porter.

### **Bibliographie du chapitre 3**

ALBERT P. ; FAYOLLE A. ; MARION S. (1994). *L'évolution des systèmes d'appuis à la création d'entreprises*, RFG n°101

BENATTRE D. ; WALTER C. (2000). « Du hasard sage au hasard sauvage », *L'Art de la gestion des risques*, Les Echos

BONARDI J.P. (1998). « Le marché et l'entrepreneur : l'apport de l'Ecole Autrichienne » p 277-298, in LAROCHE H. ; NIOCHE J.-P. *Repenser la stratégie*, Vuibert

CARRIER C. (1997). *De la créativité à l'entrepreneuriat*, Presse de l'Université du Québec

CHANAL.V. ; LACROUTS F. ; MOUNOUD E. (2001). « Vers une approche ingénierique des conversations stratégiques », p 195-210, in Martinet A. et Thiétart R.A., *Stratégies et futurs de la recherche*, Vuibert

CHAUVET A. (1997). *Méthodes de Management, Le guide*, Ed. d'Organisation

COPIN G. ; MARION S. (1992). *Réinventer le business plan*, Harvard, L'Expansion

DERT F. (1997). *L'art d'innover ou la conquête de l'incertain*, Maxima

JOHANNISSON B. ; SENNESETH K. (1990). *Paradoxes of entrepreneurship - 4th Workshop on recent research in entrepreneurship - Koln, Germany - November*

KOENIG G. (1993). « Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*

LABORIT H (1978). *Discours sans méthode*, Stock

LE DORTZ L. (1999). *Enigmes Schumpeteriennes et dynamiques évolutionnistes des industries, une mise en perspectives*, p 231-257, in Maurice BASLES et alii - *Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie*, L'Harmattan

LORINO P. (1996). « Le pilotage de l'entreprise : de la mesure à l'interprétation », in P. COHENDET, JH. JACOT et LORINO P. *Cohérence, Pertinence et Evaluation*, Ecosip, Economica

MANCUR O. (1978). *Logique de l'action collective*, Presses Universitaires de France

MILLIER P. (1997). *Stratégie et Marketing de l'innovation technologique*, Dunod

NOEL X. (1996). *L'opportunité des pépinières : Pour des pépinières à l'envers* – Rapport à la Mairie de Bordeaux

PERRIN J. (2001). *Concevoir l'innovation : méthodologie de conception de l'innovation*, Ed. CNRS

RAMBUJUN N. (2000). « L'idée conduisant à la création d'une petite entreprise technologique : un processus de formalisation de connaissance tacite », *Colloque international - L'entrepreneuriat dans un contexte dynamique*, – Ife, Inscac, Antananarivo, Madagascar

SANTI M. (2000). « L'analyse des risques d'un business plan », *L'Art de la gestion des risques*, Les Echos

VERSTRAETE T. (1999). *Entrepreneuriat, Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan

ZAGDENWEBER D. (2000). *Economie des extrêmes*, Flammarion





Collection dirigée par  
Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE

**REFLEXIONS SUR LES OUTILS ET LES MÉTHODES  
À L'USAGE DU CRÉATEUR D'ENTREPRISE**

Stéphane MARION, Xavier NOEL, Sylvie SAMMUT, Patrick SENICOURT

L'entrepreneuriat est, tant pour la pratique que pour l'enseignement, à la recherche de ses méthodes et de ses outils. Cette dimension instrumentale est connue des chercheurs et praticiens focalisés depuis longtemps sur les questions posées par la création d'entreprise, forme d'expression du phénomène entrepreneurial à laquelle s'intéressent les auteurs de cet ouvrage. Mais l'engouement pour la création d'entreprise conduit de nouveaux acteurs à chercher les moyens d'encadrer efficacement le démarrage d'entreprise nouvelle. A travers trois chapitres, quatre experts de la création d'entreprise, Stéphane Marion, Xavier Noel, Sylvie Sammut et Patrick Senicourt, proposent une réflexion d'ensemble sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise.

**ISBN : 2-9518007-3-8**

**© LES ÉDITIONS DE  
L'ADREG**