



PUSG

**journée de recherche
« Entrepreneuriat et Stratégie »
Bordeaux, 1er juillet 2008**



Christophe SCHMITT*, Marie GALLAIS*, Rémi FABBRI**

*CEREFIGE – Nancy Université, **Centre de Recherche Public Henri Tudor – Luxembourg

*La situation entrepreneuriale : apports conceptuels et proposition
méthodologique*

**La situation entrepreneuriale :
apports conceptuels et proposition méthodologique**

Christophe SCHMITT
Maître de Conférences HDR
CEREFIGE – Nancy Université

Marie GALLAIS
Doctorante en Sciences de Gestion
CEREFIGE – Nancy Université

Rémi FABBRI
Ingénieur Recherche et Développement
Centre de Recherche Public Henri Tudor – Luxembourg

Introduction

La vision est une notion relativement ancienne¹. Largement répandue dans le langage courant, elle a depuis investi le domaine de la recherche notamment en sciences de gestion (Weick, 1995 ; Avenier, 1996 ; Varrault, 1999) et en entrepreneuriat (Filion, 1991 ; Cossette, 2003 ; Moreau, 2004). Bien qu'intéressante, la vision n'en demeure pas moins une notion que l'on pourrait qualifier de « pré-scientifique » au sens de Bachelard (1934/1993), en ce sens que sa prégnance est un obstacle à l'analyse scientifique. Dans son article, Cossette (2003) montre bien les difficultés au niveau scientifique pour aborder cette notion. Il insiste tout particulièrement sur le fait que la vision désigne « *généralement un état futur à atteindre pour l'organisation, elle n'inclut pas toujours les facteurs susceptibles d'avoir une influence sur l'atteinte de cet état souhaité* ». Ces propos soulignent un point important au niveau de la recherche dans le domaine de la vision. Cette notion n'est plus abordée à travers une approche ontologique de la réalité mais plutôt dans une approche téléologique, c'est-à-dire construite et orientée par l'action cognitive. Cette évolution du positionnement épistémologique par rapport à la notion de vision n'est pas neutre. Elle oblige le chercheur à relier la projection dans le futur liée à l'idée de vision, à la situation dans laquelle l'entrepreneur évolue. Ainsi, la notion de vision apparaît comme une partie d'un ensemble plus vaste et qui pourrait s'appeler « situation entrepreneuriale ». Nous proposons donc, dans cette communication, de développer sur des aspects conceptuels et méthodologiques, cette notion de « situation entrepreneuriale »

La suite de la communication se propose d'étudier la « situation entrepreneuriale » à deux niveaux : le premier correspond à une réflexion sur l'importance de cette notion du point de vue entrepreneuriale et le second, à travers une recherche-intervention, a pour objectif de rendre actionnable (Schmitt, 2004), auprès des entrepreneurs, les connaissances développées autour de la notion de « situations entrepreneuriales ». Ces deux niveaux ont guidé l'organisation de cette communication.

La première partie permet de mettre au centre de la réflexion la notion de « situation entrepreneuriale ». Pour cela, nous insistons tout particulièrement sur les limites de la notion de vision. L'objectif, dans la suite de la partie, est de présenter les mécanismes qui composent l'idée de « situation entrepreneuriale » ; mécanismes dans lesquels la notion de vision trouve sa place. Ainsi, autour de ces mécanismes liés à la notion de « situation entrepreneuriale », un ensemble de concepts émerge sur lesquels nous avons porté notre réflexion : espace de problématisation, hypothèses plausibles, robustesse, cohérence (Schmitt, Gallais, Bourguiba, 2008).

La seconde partie propose de rendre actionnable, au sens d'Avenier et Schmitt (2007), à travers le développement d'une méthode d'intervention autour de la « situation entrepreneuriale ». Il s'agit de poser les jalons d'une méthode permettant d'aider l'entrepreneur à concevoir une vision en tenant compte du contexte dans lequel il se situe. L'expérimentation s'est faite sur dix entreprises de petite taille dans le domaine du service et dans une région du Luxembourg. A partir de ces différents cas, nous tirons des enseignements sur la pertinence des concepts proposés.

1. La situation entrepreneuriale comme élément de réflexion pour aborder l'entrepreneuriat

Dans cette partie, l'objectif est de dépasser la notion de vision, qui sous certains aspects, peut paraître réductrice par rapport aux situations vécues par les entrepreneurs. Nous proposons, pour sortir des difficultés liées à cette notion, d'introduire une idée encore peu utilisée dans le domaine de la recherche en entrepreneuriat : la « situation entrepreneuriale ». Nous discuterons de cette notion, puis nous présentons les concepts qui y sont liés.

¹ Elle apparaît au 13^{ème} siècle avec comme signification « l'action de voir » selon le Petit Robert. Le sens qui lui est conféré par rapport à l'avenir provient plutôt du 19^{ème} siècle.

La vision, une notion convergente mais limitée

Comme beaucoup de notions, celle de vision est polysémique. Harel Giasson (1995) montre que la notion de vision peut prendre différentes significations. Elle peut signifier : une cible à atteindre, l'endroit où on veut aller, ou encore la capacité de voir loin. On constate qu'il existe une certaine convergence de sens autour de la notion de vision. Cette dernière renvoie à une projection dans le futur. Ce positionnement temporel a permis à certains auteurs de différencier les notions de vision et de représentation. Cette dernière notion renvoie plutôt à une situation actuelle. Très clairement, dans la littérature centrée sur l'idée de vision, apparaît une dichotomie entre futur et présent. Nous sommes en présence d'une hypothèse implicite de séparation temporelle entre le futur et le présent. La vision, en tant que positionnement dans un futur, est souvent présentée de façon absolue, et non relative, c'est-à-dire sans tenir compte du contexte dans laquelle elle se construit. Or, dans les projets, comme dans un grand nombre d'activités humaines, « *ce n'est [...] le passé, mais le futur, qui détermine le présent* » (Watzlawick, 1988 : 110). Dans l'entrepreneuriat, comme dans beaucoup d'autres domaines, les décisions et les actions humaines dépendent largement de l'évaluation de leurs effets possibles. Ainsi, émergent trois aspects importants sous-tendus à la notion de vision :

- le futur. Il s'agit de l'activité projective en tant que telle, appelée communément la vision. Cette activité se retrouve dans l'ensemble des projets (Lièvre, Lecoutre, Traoré, 2006). Cette activité n'est pas l'apanage de quelques spécialistes de l'ingénierie (Garel, 2003), mais elle reflète le quotidien de l'activité humaine².
- cette projection dans le futur ne se fait pas de façon absolue comme évoqué précédemment mais bien en interaction avec le présent. Cela nécessite une représentation du contexte actuel. Le futur est lié à un présent et inversement. Le passé pourra lui aussi avoir un lien avec le présent et le futur, dans la mesure où il agit comme élément d'apprentissage. Les expériences et erreurs antérieures pourront servir à conditionner la projection³. Ainsi, une projection se construit à partir d'un contexte présent en tenant compte d'un passé.
- évoquer que le présent a besoin du futur et inversement, nécessite de parler du lien pouvant exister entre futur et présent. On pourrait penser que ce lien va du présent vers le futur. Cette représentation linéaire classique ne permet de traiter que d'une partie de la relation pouvant exister entre présent et futur. Il est important d'envisager le lien dans les deux sens. En effet, si l'on considère avec Watzlawick (1988) que le futur détermine le présent, il devient essentiel de faire un lien complémentaire allant du futur au présent. Il convient aussi de s'intéresser à la nature de la relation. Ce lien, comme le souligne Avenier (1996) correspond à une dialectique entre fins et moyens. Encore une fois, ce ne sont pas que les moyens qui conditionnent les fins, mais bien aussi les fins qui conditionnent les moyens. Dans une activité projective, bien souvent, cette deuxième partie de la relation est très prégnante.

Ainsi, présent/futur, vision/représentation peuvent aussi être envisagés comme étant indissociables. En reprenant les propos d'Avenier (1996 : 7), il est possible d'avancer que la vision est « *orientée vers des fins (potentiellement évolutives) établies dans une dialectique permanente fins-moyens, ces fins et ces moyens étant rapportés aux contextes (évolutifs) dans lesquels les fins s'appliqueront et les moyens seront mis en œuvre* ». Cette dialectique fins/moyens se retrouve aussi dans les travaux de Cossette (2003).

² Quiconque est amené à ce projeter dans le futur s'inscrit dans une activité projective. On retrouve bien sûr le stratège, l'entrepreneur, mais au-delà de ces activités professionnelles spécifiques, une personne se projette dans le futur lorsque par exemple, elle prépare ces vacances, pareil pour un sportif avant match, ...

³ Un entrepreneur qui aura été doublé par son associé, sera tenté de le lancer dans une nouvelle affaire tout seul.

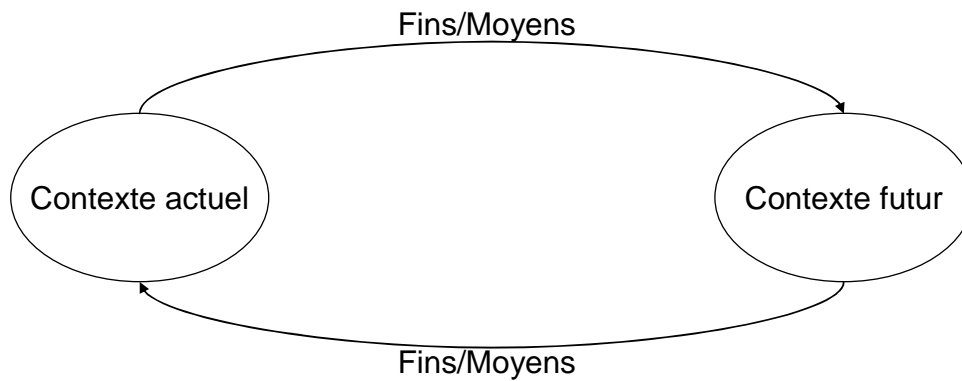


Figure 1 - La dialectique fins/moyens dans un espace temps présent/futur

La vision est donc par définition stratégique et dynamique, car elle permet par rapport à un contexte, « *d'envisager un certain nombre de scénarios pour l'action, scénarios qui pourront être modifiés selon les informations qui vont arriver en cours d'action et selon les aléas qui vont survenir et perturber l'action* » (Morin, 1990/2005 : 106). Elle renvoie à ce qu'Avenier (1997 : 9) appelle la « stratégie tâtonnante », c'est-à-dire une conception de la stratégie qui met l'accent « *sur "les mises en relation", les "oscillations", les "vas et viens", les "interactions", les "aller-retours", les "relations récursives entre projet et action"* ».

La notion de situation entrepreneuriale pour sortir de la dichotomie présent/futur

Etant donné que la notion de vision est envisagée généralement comme « un état futur à atteindre pour l'organisation » (Cosette, 2003), et rarement à travers les moyens pour y parvenir, il convient de trouver un concept qui permette de traiter à la fois le futur lié à la notion de vision, le présent à travers une représentation du contexte et la relation entre ces deux temps, par l'intermédiaire de la dialectique fins/moyens. Pour intégrer ces différents éléments, nous proposons de recourir à une notion encore peu utilisée au niveau de la recherche en entrepreneuriat : la situation entrepreneuriale. Cette dernière a été développée par Fayolle (2004 : 114). Cet auteur définit une situation entrepreneuriale comme une « *situation reliant d'une façon très étroite, quasi indissociable, un individu caractérisé par un engagement personnel fort [...] dans une action entrepreneuriale et un projet ou une organisation émergente ou une organisation stabilisée de type entrepreneurial* ». La situation est l'expression du présent par essence. Cela correspond à la première partie de la phrase. En effet, il s'agit de l'ensemble des circonstances dans lesquelles une personne se trouve, mais pas seulement. La situation intègre aussi les desseins de l'entrepreneur à travers notamment sa vision. C'est le sens des propos de Fayolle (2004) quand il écrit « *dans une action entrepreneuriale et un projet ou une organisation émergente ou une organisation stabilisée de type entrepreneurial* ». On retrouve ici l'intentionnalité évoquée par Bird (1988) et qui renvoie à l'expérience et à l'action. La situation entrepreneuriale apparaît alors comme un lien indissociable entre présent et futur. Celui-ci peut être considéré comme récursif, dans la mesure où le futur façonne le présent et le présent participe à la construction du futur. La situation entrepreneuriale peut donc être envisagée de façon dynamique.

La situation entrepreneuriale peut alors se définir comme le développement d'actions par rapport à des résultats à atteindre soumis à un jugement externe. Toutefois, l'action de l'entrepreneur ne peut être représentée simplement comme une réponse à une situation, elle est par contre création, innovation et attribution de sens (Tourraine 1999)⁴. La situation peut donc s'entrevoir sous l'angle de "l'agir situé et finalisé", qui reprend le lien entre fins et moyens évoqué précédemment. Ainsi,

⁴ Bien souvent ces problèmes d'adaptation proviennent du fait que ce sont les représentations qui font la différence dans la difficulté de la résolution de problème. Une partie des difficultés des entrepreneurs pourraient alors se comprendre comme un problème de représentation aux nouvelles situations. Pour résoudre le problème, il faut travailler sur l'espace de problématisation.

l'agir au niveau de l'entrepreneur se caractérise par l'adaptation de ses intentions et de ses actions à ses différents environnements. L'entrepreneur, comme toute personne, ne peut donc se dissocier lui-même, ni de la situation ni de son action en situation (Jonnaert 2006) et au contraire doit prendre en considération le contexte dans lequel, il évolue actuellement et dans lequel, il va évoluer ultérieurement. Ainsi, il serait intéressant de développer toute une série de recherches en entrepreneuriat,

- au niveau du contexte dans lequel évolue l'entrepreneur : les circonstances dans lesquelles évolue l'entrepreneur (Filion, 1991 : 138), la construction du contexte, les modalités d'évaluation de celui-ci, les indicateurs d'évaluation qui y sont liés, les mécanismes d'évaluation de ce contexte, les outils permettant l'évaluation de ce dernier, ...
- au niveau du contexte dans lequel il va évoluer, on retrouve les mêmes thèmes que précédemment.
- au niveau du lien entre le contexte actuel et le contexte futur : on évoquera notamment l'examen des mécanismes par lesquels se réalise l'adaptation entre les deux contextes, entre les fins et les moyens, entre l'intention et l'action.

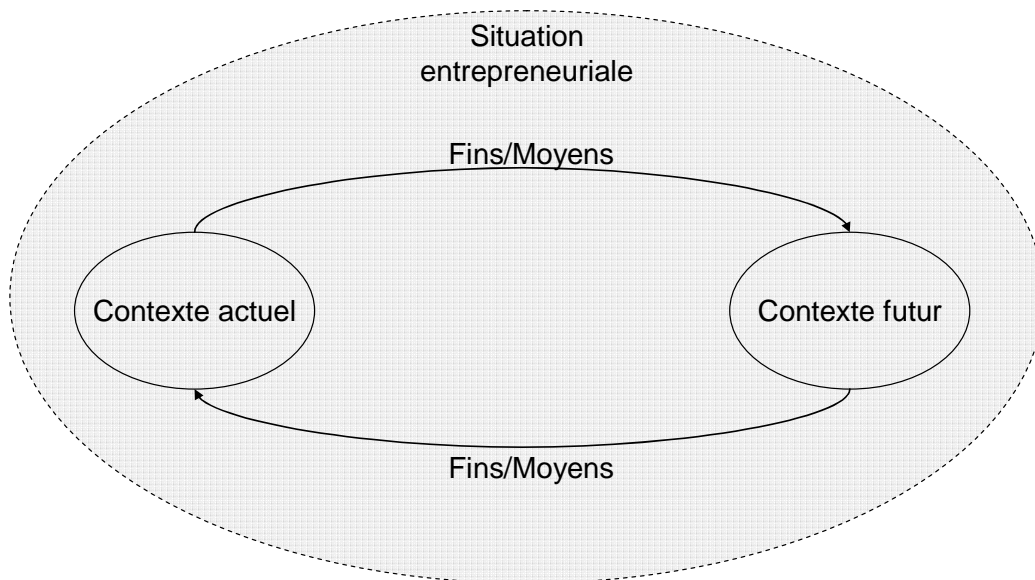


Figure 2 - Représentation de la situation entrepreneuriale

Cette définition bien qu'intéressante demande néanmoins à être précisée et complétée. C'est ce que nous proposons de faire dans les deux paragraphes suivants.

L'espace de problématisation : élément central dans les mécanismes de construction d'une situation entrepreneuriale

Tout d'abord, il convient de s'interroger sur la nature des situations entrepreneuriales. Bien souvent, les sciences de gestion ont considéré et pour certains considèrent encore qu'une situation de gestion, est par nature ontologique, c'est-à-dire objectivable et correspond à une réalité en dehors de la personne, qui évolue dans la situation. Dit autrement, la situation peut être dissociée de son acteur. Ainsi, comprendre une situation, dans un paradigme épistémologique relevant des sciences classiques, nécessite seulement de pouvoir observer une situation. En se référant à un paradigme épistémologique, cette fois-ci, constructiviste radical⁵ au sens de Glasersfeld (1988), une situation peut être considérée « *comme la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par nos*

⁵ Cette épistémologie est appelée radicale par Glasersfeld (1988 : 27) parce qu'elle « rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique 'objective' ».

expériences » (1988 : 27). Dans cette perspective, il s'agit de rendre intelligible une situation considérée. Ainsi, dans une approche téléologique, une situation entrepreneuriale peut être considérée comme une construction humaine tenant compte du contexte, à un moment donné, par rapport à un futur projeté. La dialectique fins/moyens joue un rôle essentiel dans l'adaptation récursive entre le contexte du moment et le contexte futur.

La mise en ordre évoquée précédemment est un élément important de la situation entrepreneuriale. Il s'agit, au niveau de l'entrepreneur, de construire du sens pour reprendre la terminologie employée par Weick (1989) ou encore de construire un problème selon Dewey⁶ (1938/1993). La situation apparaît comme un processus néguentropique, qui consiste à chercher, à organiser les choses, par rapport à du désordre ou des problèmes ressentis, et à leur donner du sens. C'est le cas de la vision construite par l'entrepreneur. Celui-ci cherche à donner du sens à son présent par la projection d'un futur possible, mais aussi à donner du sens au présent par la définition de ce futur possible. Une question sous-jacente de cette remarque émerge : quels sont les mécanismes en jeu afin de permettre la construction de sens ou de problème ? Une des réponses qui peut être apportée renvoie aux mécanismes liés aux processus néguentropiques. Tout processus néguentropique nécessite la définition « d'un espace de problématisation »⁷.

En effet, les situations entrepreneuriales doivent s'envisager comme un problème dit ouvert⁸, c'est-à-dire ne comportant pas de solution pré-déterminée. L'espace de problématisation doit être aussi considéré comme une construction (Schmitt, Gallais, Bourguiba, 2008). Cet espace de problématisation ne constitue qu'un ensemble de règles d'action, qui guident la recherche de solutions. Cette construction va largement conditionner la délimitation de la situation en tant que telle, mais aussi la vision que va développer l'entrepreneur. Par exemple, la situation entrepreneuriale sera différente que l'on considère le projet « Production d'œufs enrichis en oméga 3 » ou que l'on considère le projet « Production et Commercialisation d'œufs enrichis en oméga 3 ». Dans le second projet, il est nécessaire d'envisager l'activité de commercialisation qui n'est pas sous-traitée comme habituellement à un distributeur. Les réponses apportées vont fortement dépendre de la construction de sens faite par l'entrepreneur autour de la situation, et donc de la délimitation de l'espace de problématisation⁹. La difficulté réside bien souvent dans le fait que l'approche dominante se focalise principalement sur la résolution de problèmes. Dans le domaine de l'entrepreneuriat, cela se retrouve dans le développement d'outils, de démarches et de structures autour de la résolution de problèmes. Dans ce cas de figure, les acteurs liés au processus entrepreneurial font comme si le problème était donné et qu'il ne reste plus qu'à le résoudre, alors

⁶ Le traitement des problèmes reçoit chez Dewey (1938/1993 : 169) le terme générique d'enquête : « *l'enquête est la transformation contrôlée et dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives, qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié* ».

⁷ Nous préférons cette expression à celle utilisée par Simon (1969) « d'espace de problème ». En effet, cette dernière ne permet pas de différencier correctement les deux aspects d'un problème (Fabre 1999) : la problématisation et la résolution de problème. Cet espace de problématisation renvoie aussi aux travaux d'Heidegger (1964) à la métaphore du *Spielraum* – de l'allemand : espace pour manœuvrer. Le *Spielraum* réfère au champ d'action, au champ opérationnel effectif d'une personne en situation, appelé aussi le champ des possibles.

⁸ Il existe aussi des problèmes dits fermés, qui se caractérisent par l'énoncé du problème non seulement connu à l'avance mais aussi l'énoncé du problème comme indépendant de la personne qui est amenée à le résoudre.

⁹ « *Toute entreprise de résolution de problème doit commencer par la création d'une représentation du problème, autrement dit d'un espace de problème dans lequel la recherche de la solution pourra s'exercer. Bien sûr pour la plupart des problèmes que nous rencontrons dans nos vies quotidiennes, personnelles ou professionnelles, nous récupérons simplement dans notre mémoire une représentation que nous avons déjà utilisée dans une situation précédente et mémorisée. (...) Il arrive pourtant parfois que nous rencontrions une situation qui ne semble pas pouvoir s'ajuster aux espaces de problèmes que nous avons rencontrés précédemment, même en les étendant et en les transformant. Nous sommes alors confrontés à une tâche de découverte/invention qui peut être aussi considérable que celle de la recherche d'une nouvelle loi naturelle. Si Newton put découvrir la loi de la gravitation, c'est parce qu'il avait précédemment trouvé un nouveau mode de représentation, le calcul différentiel. (...). La plupart du temps, les problèmes de représentation sont de difficulté intermédiaire entre la simple adaptation d'une représentation connue et l'invention d'un nouveau mode de représentation* » (Simon 1969/2004 : 108).

que bien souvent le problème est à construire. A l'opposé, force est de constater la relative faiblesse des outils dédiés à la construction de problèmes (Schmitt, 2006), par rapport à l'abondance des outils dédiés à la résolution de problèmes. Bien souvent cette phase est faite de façon empirique, or problématiser ne s'improvise pas (Schmitt, Gallais, Bourguiba, 2008). Ces différents constats nous amènent à avancer qu'une grande partie des difficultés rencontrées par les entrepreneurs est plus liée à la construction de situations qu'à la résolution de problèmes, c'est-à-dire à la mise en place de solutions (Schmitt, Julien, Lachance, 2002).

Se dégagent alors des voies de réflexions intéressantes pour la recherche en entrepreneuriat autour notamment de la compréhension plus approfondie de la création des espaces de problématisation et de la contribution de ces espaces à la résolution des problèmes. L'entrepreneuriat s'apparente alors à une activité de conception au sens de Simon (1969/2004) qui correspond aux « [...] dispositions visant à changer une situation existante en une situation préférée » (Simon 1969/2004 : 201). Cette activité de conception est une autre piste de recherche qu'il conviendrait d'explorer plus en avant dans le domaine de l'entrepreneuriat. Elle a déjà fait l'objet d'un grand nombre de travaux dans le cadre des problématiques liées au management de projet (Garel, Giard, Midler, 2004), mais elle est encore peu étudiée au niveau de la recherche en entrepreneuriat¹⁰.

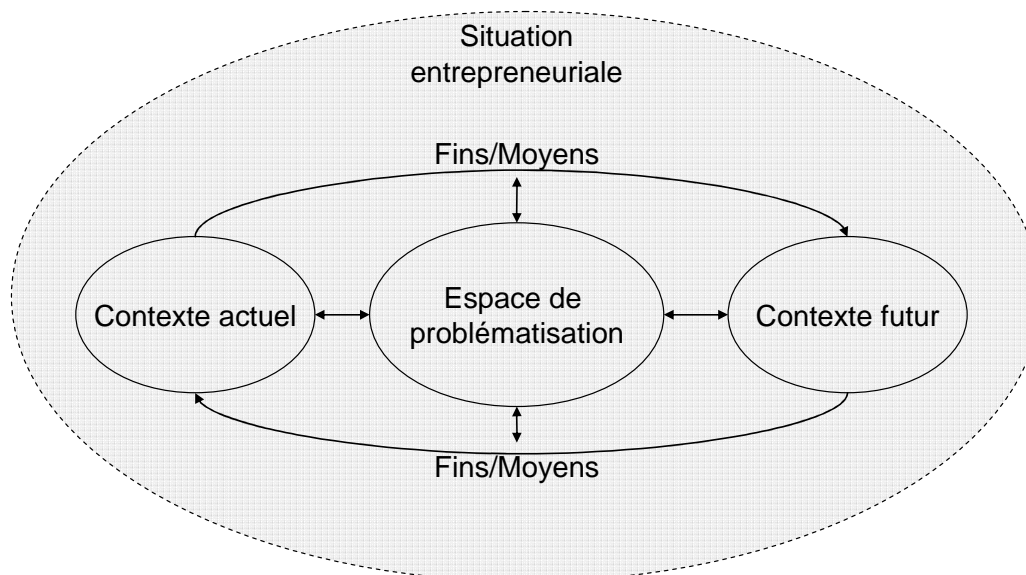


Figure 3 - La place de la problématisation dans la situation entrepreneuriale

A travers cette notion d'espace de problématisation un certain nombre de qualités émergentes peuvent lui être associées. Le point suivant abordera principalement trois qualités émergentes : les hypothèses plausibles, la robustesse et la cohérence.

¹⁰ Bien que l'entrepreneuriat soit une activité à projet (Schmitt, 2006), peu de travaux en entrepreneuriat se sont intéressés aux développements de la recherche en management de projet, malgré un certain nombre de thèmes comme l'avant-projet, le management multi-projets, le pilotage du temps, la gestion de l'innovation par projet, ...

Les qualités émergentes liées à l'espace de problématisation : de la robustesse aux hypothèses plausibles, en passant par la cohérence

Afin de bien comprendre les qualités émergentes associées à la notion d'espace de problématisation, il convient de faire un détour sur le type de rationalité qui est en jeu. En effet, il ne s'agit pas de développer des connaissances substantielles, c'est-à-dire portant sur le contenu et engendrant des outils à utiliser dans une situation déterminée, mais de développer des connaissances sur les processus (Julien et Marchesnay, 1992), dans le cadre d'une rationalité procédurale, plus apte à modifier la manière d'agir. Derrière celle-ci, l'objectif n'est pas la recherche d'un optimum mais plutôt la recherche d'actions satisfaisantes – au sens du « *satisficing* » (Simon 1969/2004 : 207), c'est-à-dire des « *méthodes de décision visant à générer des solutions tenues pour bonnes ou pour satisfaisantes bien que non optimales.* » (Simon 1969/2004 : 215). Cette notion est d'autant plus pertinente dans le domaine de l'entrepreneuriat que, comme évoqué précédemment, les situations rencontrées par les entrepreneurs sont des situations ouvertes, où il n'y a pas de solutions prédéterminées et encore moins de solutions optimales.

Revenons à présent aux qualités émergentes à l'origine de ce paragraphe. Elles s'inscrivent dans le sens de cette rationalité procédurale. La recherche d'actions satisfaisantes engendre dans un premier temps la construction d'hypothèses, que l'on peut qualifier de plausibles. Cette position est en accord avec celle du philosophe pragmatiste James comme le souligne Avenier (2007). Le passage qu'elle reprend de James (1911/1997, p. 196 dans Avenier, 2007 : 145) éclaire bien nos propos : « *les réalités ne sont pas vraies, elles sont ; ce qui peut être qualifié de vrai, ce sont les croyances à propos de ces réalités* ». Pour guider son action et construire sa vision, l'entrepreneur met en place un jeu d'hypothèses qui sont plausibles par rapport à son contexte et celui qu'il se projette. Dit autrement, problématiser, c'est construire des hypothèses plausibles. Celles-ci sont considérées comme fournissant des « *repères heuristiques destinés à éclairer [l'entrepreneur], susciter sa réflexion et des questionnements, ainsi qu'à stimuler son imagination et son action créative* » (Avenier (2007 : 146)). La validation ou non de ces hypothèses plausibles amène à « tester » la robustesse de l'espace de problématisation. La robustesse revient donc à intégrer la vision entrepreneuriale dans un contexte présent. Il est clair qu'en amont, le projet entrepreneurial est moins robuste par rapport au moment où l'entrepreneur monte son plan d'affaires par exemple. Ce travail sur la robustesse de l'espace de problématisation engendre une certaine dynamique au niveau de la situation entrepreneuriale considérée. Autre point concernant la robustesse, plus l'entrepreneur tarde à la « tester », notamment par rapport à son environnement interne et externe, plus les problèmes rencontrés risquent d'être difficilement surmontables, car l'entrepreneur sera très avancé dans sa démarche et plus la désillusion risque d'être grande. La robustesse, comme certains auteurs ont pu le montrer, est une qualité qui peut et doit s'évaluer en amont, ce que l'on nomme en management de projet, l'avant-projet. De façon générale, la robustesse des hypothèses plausibles se fait par confrontation. Les réponses par rapport à cette idée de robustesse sont rarement binaires ; c'est ou ce n'est pas robuste. Le travail sur la robustesse nécessite des ajustements continus de l'espace de problématisation, qui se répercutent sur la vision en tant que contexte futur, mais aussi sur la représentation du contexte actuel et donc sur la situation entrepreneuriale en tant que telle. A travers ces différentes qualités, hypothèses plausibles et robustesse, il s'agit de travailler la cohérence de la situation entrepreneuriale, cohérence entre le contexte futur et le contexte actuel, cohérence de l'espace de problématisation par rapport à ces contextes. Ainsi, l'évaluation d'une situation entrepreneuriale ne doit pas porter, comme c'est trop souvent le cas, sur la faisabilité ou non, en tout cas dans les phases amont du projet, mais plutôt sur sa cohérence. Etant donné que la situation est un construit, cela signifie qu'il ne faut pas évaluer le construit, mais la cohérence de celui-ci. Avec d'autres mots, certains diront, « il faut laisser la chance au projet », sinon, le risque est grand de brider des projets qui auraient pu avoir un fort potentiel, mais qui n'apparaît pas à première vue. Etant donné que la situation entrepreneuriale s'inscrit dans une rationalité

procédurale, il est important de développer des systèmes d'évaluation appropriés, plutôt que d'utiliser des systèmes d'évaluation relevant d'une rationalité substantielle.

Au terme de cette première partie, nous avons montré les limites de la notion de vision et proposé l'utilisation de celle de situation entrepreneuriale. Cela nous a amené à faire émerger un certain nombre de concepts, que nous avons proposé à la discussion : espace de problématisation, hypothèses plausibles, robustesse, cohérence. Dans une seconde partie, nous avons cherché à rendre actionnable au sens de Schmitt (2004) ces différentes notions, autour d'une démarche qui a fait l'objet d'une dizaine d'interventions.

2. Proposition d'une méthode pour construire et comparer les situations entrepreneuriales en problématisant

Dans cette partie, nous présentons la méthode Qualitypass', à partir de la définition de situation entrepreneuriale et des trois qualités émergentes de la notion d'espace de problématisation : les hypothèses plausibles, la robustesse et la cohérence. Ces éléments seront discutés à la lumière de différentes expériences, dans les petites entreprises (PE) de services luxembourgeoises.

Qualitypass' : une méthode permettant la problématisation de situations entrepreneuriales

A partir de ces éléments de réflexion, il convient de s'intéresser à la manière d'aider l'entrepreneur à délimiter son espace de problématisation, afin de construire une situation entrepreneuriale prenant en considération le contexte présent et futur. La méthode présentée par la suite s'inscrit dans le prolongement des approches liées à la mise au point de vision chez les dirigeants d'entreprise (Schmitt, Julien, Lachance, 2002, Cossette, 2003, Schmitt, 2006) et prend en considération les principes exposés ci-dessus. Il s'agit donc essentiellement de concevoir une situation entrepreneuriale, à travers la construction d'un espace de problématisation.

Philosophie générale de Qualitypass'

Cette méthode est le fruit d'un projet plus global nommé « Qualitypass' » ou « passeport pour la qualité des très petites (TPE) et petites entreprises ». Il a été initié par le Centre de Recherche Public Henri Tudor du Luxembourg à partir de 2003, dans le cadre d'un projet soutenu par le Fond Européen de Développement Régional. Ce projet avait pour vocation de caractériser les PE et TPE d'une part; de définir un modèle permettant aux dirigeants de problématiser les situations entrepreneuriales d'autre part, enfin d'accélérer le transfert des connaissances et des bonnes pratiques de gestion par la définition d'un kit d'assistance. Au final, le projet devait contribuer à accroître la compétitivité et la pérennité des TPE et PE.

L'émergence de la méthode Qualitypass' s'appuie dans un premier temps, sur la conception d'un modèle. D'une part, celui-ci a été construit sur base de la démarche développée par la Fondation Européenne pour le Management de la Qualité (EFQM)¹¹ et des bonnes pratiques APICS (ou modèle APICS). Ces deux modèles ont permis de caractériser les éléments constitutifs des contextes présents et futurs dans une situation entrepreneuriale.

¹¹ Notons que de ce modèle découle un grand nombre d'autres dédiés soit à un pays comme le « PLQ » (Prix Luxembourgeois de la Qualité) pour le Luxembourg ou à un type de secteur comme le modèle CAF (Common Assessment Framework ou Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions Publiques) pour les administrations publiques.

D'autre part, l'apport de la Théorie des Contraintes a contribué à mettre en relation la représentation de l'état actuel, la vision et la dialectique fins/moyens autour de la notion de contrainte, dans la perspective de faire émerger un espace de problématisation (voir figure 3). Conformément à la première partie, le modèle est basé sur le postulat que l'espace de problématisation est un élément central dans les mécanismes de construction d'une situation entrepreneuriale. Cette double approche est représentée dans la figure 4. Il en ressort un modèle de cohérence organisationnelle, qui contribue à la construction de la situation entrepreneuriale.

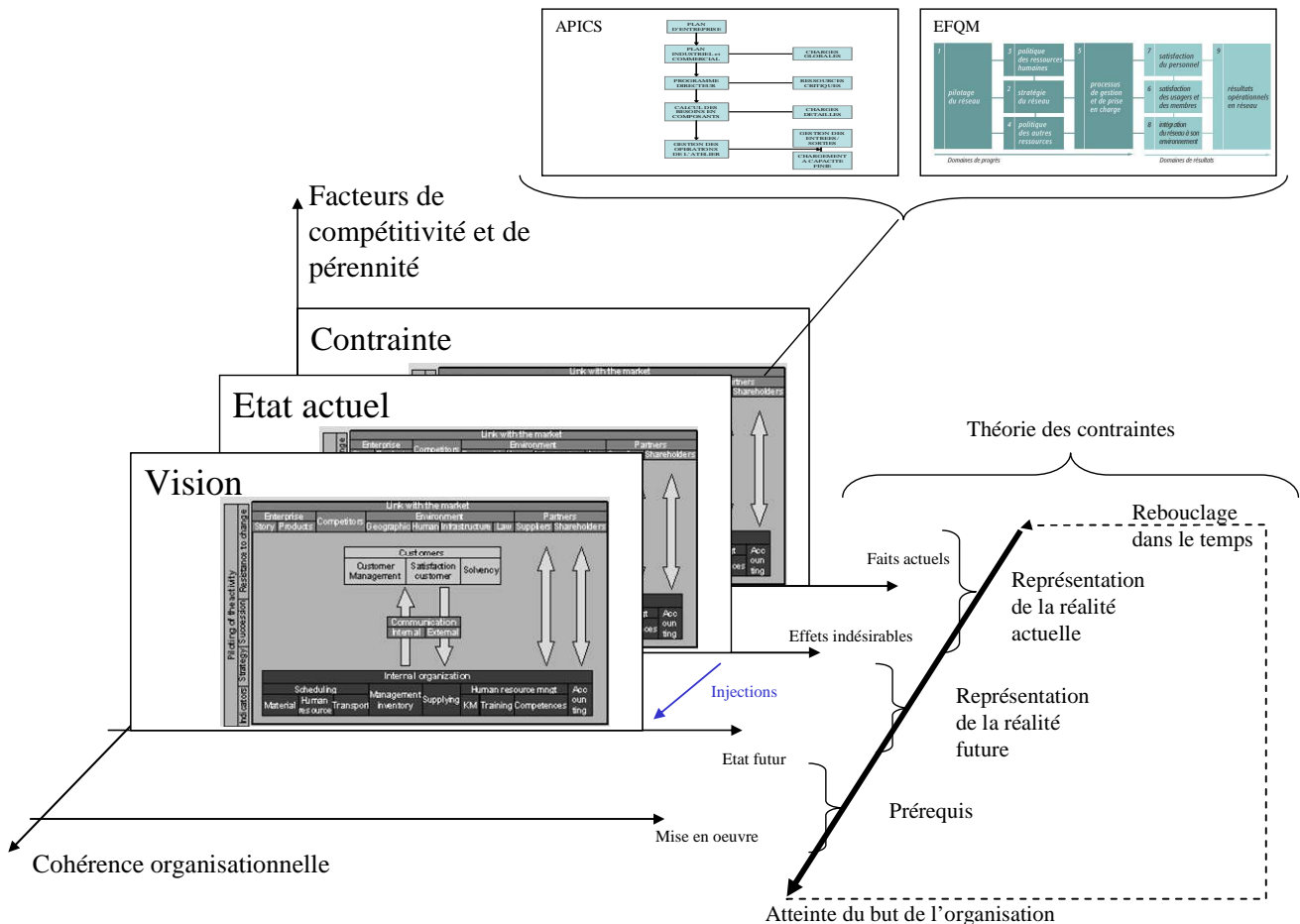


Figure 4 – Eléments de conception du modèle Qualitypass

Le contenu de la méthode

Le modèle qui découle de l'analyse préalable est présenté en figure 5. Il est basé sur le postulat qu'une entreprise de biens ou de services a pour objectif de générer des profits par la vente de ses produits. Il se décompose en cinq éléments, définis sur trois vues.

- Les cinq éléments constitutifs du modèle.

Le modèle Qualitypass' comporte cinq éléments qui sont reliés les uns par rapport aux autres de la façon suivante. L'organisation interne de l'entreprise se caractérise par un certains nombre de sous critères (planification, stock, ...). L'entreprise se positionne par rapport à son marché en fonction de son environnement, de ses concurrents et de son historique. Ses clients évoluent sur ce marché et l'entreprise est en lien avec eux par le marketing externe (action de communication vers l'extérieur de l'entreprise) et interne (organisation interne visible par le client). Le dirigeant, à travers sa fonction de pilotage, a une vue transversale du positionnement de son entreprise par rapport au marché, de l'organisation interne, du marketing et de la gestion du client.

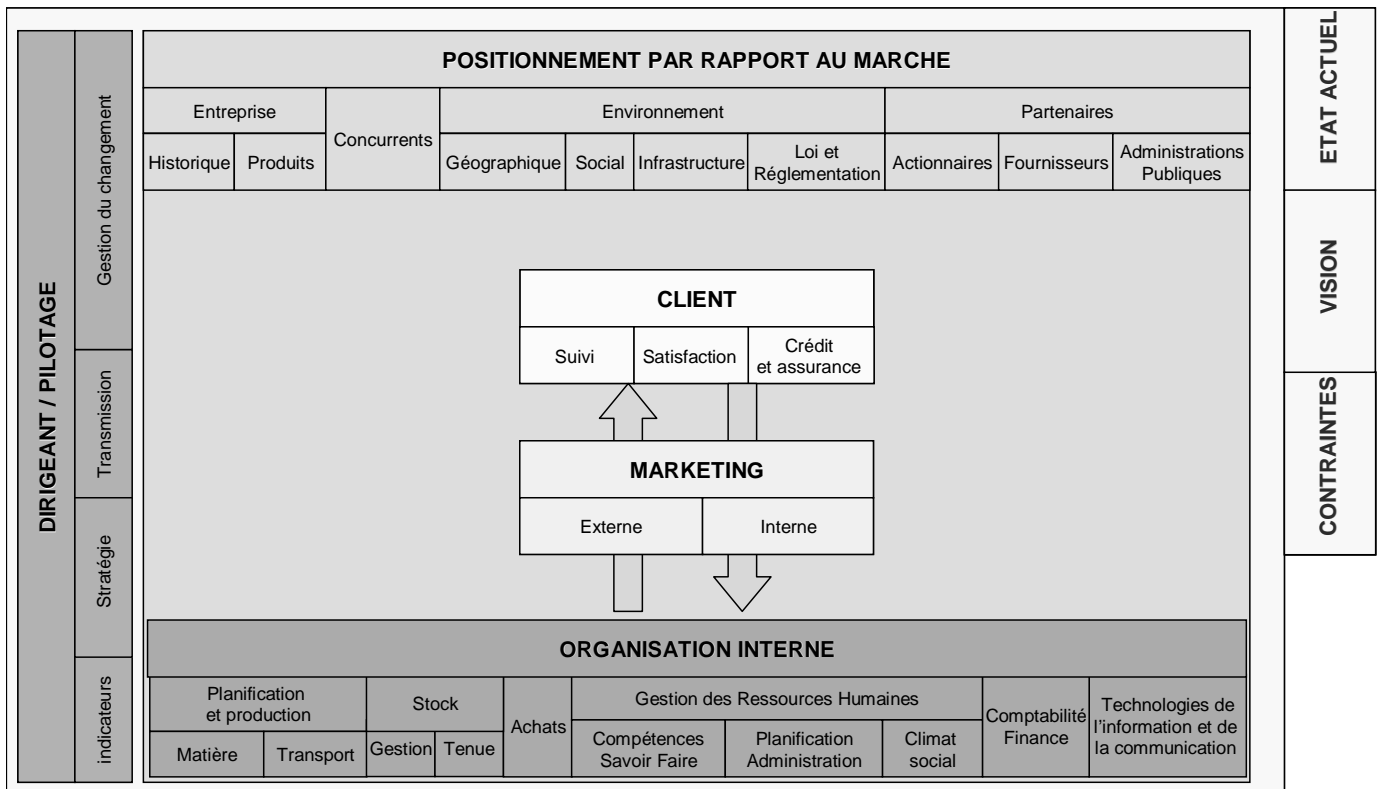


Figure 5 – Le modèle « Qualitypass ».

Les cinq éléments sont présentés de manière détaillée dans le développement suivant et conduit le dirigeant de PE à se poser un certain nombre de questions.

1.- « Le positionnement par rapport au marché ». Cet exercice permet à l'entrepreneur de positionner son entreprise par rapport à son environnement au sens large. Elle intègre l'historique de l'entreprise et l'impact sur son fonctionnement. On s'intéresse ensuite aux produits ou services délivrés par l'organisation. La typologie des produits ou services délivrés par la TPE peut avoir une forte influence sur son organisation. Par exemple, une entreprise spécialisée dans le domaine des nouvelles technologies devra être capable de se réorganiser à chaque avancée technologique. Le modèle ayant été développé pour problématiser les situations entrepreneuriales des TPE, il a été décidé d'intégrer au modèle des notions de gestion du territoire (spécificités géographiques, sociales, réglementaires ou dues aux infrastructures). Le dernier élément concerne les relations que l'entreprise entretient avec ses partenaires (administrations publiques, fournisseurs ou encore actionnaires).

2.- « Le client ». Un focus particulier est réalisé sur la clientèle de l'entreprise. L'objectif est de décrire la connaissance que l'organisation a de ses clients et de quelle façon elle en mesure leur satisfaction. En complément, le modèle intègre un élément de sensibilisation important vers l'entrepreneur. L'item « crédit et assurance client » permet de vérifier que le client puisse effectivement payer le service ou produit fourni par l'entreprise.

3.- « Le marketing ». De façon générale, l'entreprise est en contact avec ses clients via deux canaux envisageables : la communication interne : c'est à dire l'organisation intérieure de l'entreprise visible par le client (pour un commerçant, il s'agit de son magasin, hall d'exposition, ... / pour un atelier de production, le client peut souhaiter voir la fabrication) et la façon dont l'entreprise se fait connaître à l'extérieur (devanture, encart publicitaire, catalogue de produits, ...).

4.- « L'Organisation interne ». L'objectif est que l'entrepreneur étudie l'organisation interne de sa structure. Cette item repose sur les fonctions clés d'une entreprise : planification (de matière, de ressources humaines et de transports), stock en lien direct à la planification (en terme de gestion et de tenue), achat, finance et gestion des ressources humaines (en terme de compétences, formation et savoir faire de l'entreprise).

Lors du déploiement du modèle, l'entreprise peut supprimer les parties et/ou sous-parties, qui ne la concernent pas (exemple : la planification du transport ne va concerner que les entreprises qui livrent leurs clients).

5.- « Le pilotage ». Transversal, ce thème permet une réflexion particulière sur le rôle du dirigeant et l'intégration d'indicateurs stratégiques, de la stratégie et de la gestion de la reprise-transmission de la structure. Une attention particulière est portée sur la gestion et l'appropriation du changement dans la PE.

- Les trois vues sous tendant le modèle.

La méthode est basée sur la répétition du modèle, en trois vues. Une première itération est dédiée à l'étude de l'état actuel de l'entreprise (contexte présent), une seconde à celle de la vision de la direction (contexte futur) et une dernière à l'analyse des contraintes de l'entreprise (dialectique fins/moyen).

Ainsi, le modèle associant les cinq éléments et les trois vues, constitue une représentation de la situation entrepreneuriale. Nous présentons dans le paragraphe qui suit la méthodologie de déploiement de la méthode dans les PE.

Protocole et conditions d'intervention de la méthode

L'émergence de la méthode Qualitypass' s'appuie sur une méthodologie de type « recherche-intervention ». Dans cette perspective, une collaboration entre chercheurs et plusieurs dirigeants d'entreprises pilotes, a permis de faire émerger un questionnaire de diagnostic, dont le vocabulaire et le contenu, sont adaptés aux spécificités des PE et TPE de services (artisanat et commerce traditionnels¹²) luxembourgeoises. Notre position a été celle du facilitateur au sens de Caillé (1991), dans la mesure où nous sommes intervenus pour amener les entrepreneurs à se poser des questions, afin d'aider à la construction de problèmes complexes et à la traduction d'un sens commun de l'action. L'approche qui découle de la méthode est synthétisée dans la figure 6 et précisée chronologiquement dans la suite du paragraphe.

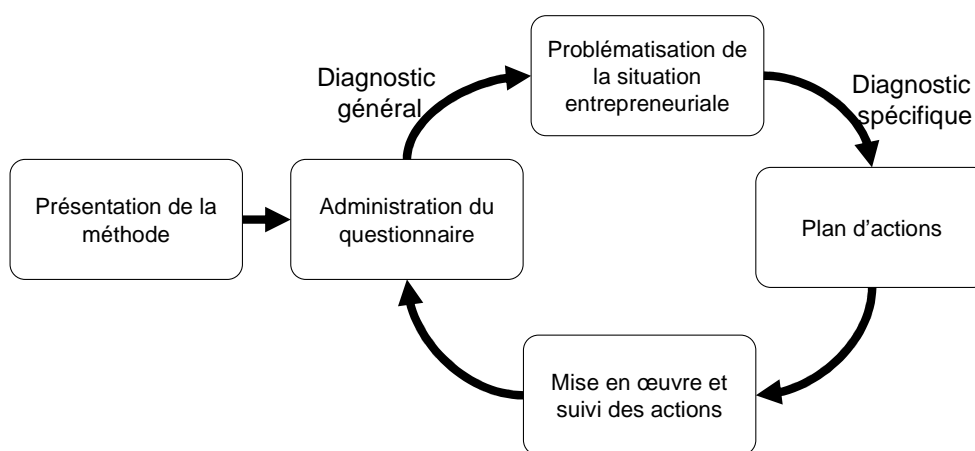


Figure 6 – Méthodologie de déploiement de la méthode Qualitypass'

¹² Par opposition aux PE et TPE de services à haute valeur ajoutée (start-up, entreprises technologiquement innovantes...).

- Phase préalable : présentation de la méthode aux entreprises.

Dans le cadre du projet Qualitypass', les interventions ont toutes été au préalable, le fruit d'une collaboration avec les communes et les unions des commerçants et artisans des zones défavorisées du Luxembourg. La méthode a en effet, été présentée dans un premier temps, aux dirigeants de TPE et PE de services luxembourgeoises, lors de réunions dans les locaux de leurs communes, en fin de journée et en dehors des horaires de travail, afin de sensibiliser un maximum de personnes.

- Administration d'un questionnaire, pour l'établissement d'un diagnostic général de l'entreprise.

Si l'entrepreneur décidait de s'inscrire dans la démarche, la première étape consistait à établir un diagnostic général de l'organisation. La phase de problématisation est ainsi initiée par l'administration du questionnaire évoqué précédemment. Traitant des cinq éléments présentés ci-dessus, il se décompose en trois parties qui correspondent à la vue état actuel (présent) de la petite entreprise de services, à la vision de l'entrepreneur (projection future) et à la description des contraintes de la situation entrepreneuriale (la dialectique fins/moyens comme jouant un rôle essentiel dans l'adaptation récursive entre les contextes présent et futur). Le questionnaire était rempli par l'entrepreneur en deux heures en présence d'un chercheur, ceci afin d'en faciliter la compréhension.

- Entretien en face à face pour aider à problématiser la situation entrepreneuriale.

L'étude des réponses au questionnaire se réalise à deux niveaux. Un premier niveau de cohérence local est étudié au sein de chaque vue indépendamment des autres. Un second niveau de cohérence est alors évalué entre les trois vues du modèle, permettant de problématiser la situation entrepreneuriale, selon l'approche présentée dans la première partie du papier. Les résultats du questionnaire sont alors matérialisés sous la forme d'un « radar » positionnant le niveau de chacun des cinq éléments, en superposant les trois vues. Suite à une analyse préalable des résultats par le chercheur, un second entretien, de deux heures, est réalisé avec l'entrepreneur pour confirmer les résultats de l'étude et vérifier la cohérence entre les contextes actuel et futur, en prenant en compte les contraintes de la situation entrepreneuriale de l'organisation. En concertation avec le dirigeant, la construction du problème débouche sur la décision de travailler sur un élément spécifique de l'organisation.

- Etablissement d'un diagnostic spécifique à un élément du modèle et définition d'un plan d'actions.

L'élément ainsi défini, est étudié en détail dans le cadre d'un diagnostic spécifique, conçu et mené sur la base des compétences et expériences de l'équipe de chercheurs (organisation, AMDEC, communication et marketing...). Un plan d'actions en découle. Il est validé et spécifié (échéances, charge de travail...) par l'ensemble des acteurs du changement.

- Mise en œuvre du plan d'actions.

La mise en œuvre des actions était de la responsabilité de l'entreprise mais avec le soutien du Centre de Recherche Public Henri Tudor. Dans cette perspective, la robustesse de la problématisation est « testée » par un suivi des actions à 6 mois puis 1 an. Chaque réunion dure une demi-journée et débouche sur un rapport permettant, le cas échéant de réajuster les actions en cours.

La méthode Qualitypass' s'adresse aux très petites et petites entreprises de services (commerçants et artisans notamment) situées en zones défavorisées du Luxembourg (présence de contraintes de coûts, logistiques, administratives, commerciales, de ressources humaines... selon la définition européenne de l'objectif 2). Ainsi, plus de 40 diagnostics généraux ont été administrés dans le cadre du projet, entre 2003 et 2006. 10 autres entreprises ont poursuivi par des diagnostics spécifiques, aboutissant à la mise en œuvre d'actions concrètes, avec des résultats robustes. Le tableau 1 présente le profil de ces dernières.

N°	Domaine d'activité	Clients	Type de projet	Localisation
1	Vente de vêtements	Particuliers	Marketing	Nord / Est Luxembourg
2	Bijouterie	Particuliers	Organisation interne	Est Luxembourg
3	Informatique / nouvelles technologies	Particuliers / professionnels	Organisation interne / Pilotage	Nord Luxembourg
4	Vente de vin	Particuliers / professionnels	Marketing / organisation interne	Nord Luxembourg
5	Activité médicale / paramédicale	Particuliers	Organisation interne / environnement	Est Luxembourg
6-7	Garage automobile	Particuliers / professionnels	Marketing / clients	Nord Luxembourg
8	Architecte	Particuliers / professionnels	Clients	Nord Luxembourg
9	Magasin de jouets	Particuliers	Organisation interne / client	Nord Luxembourg
10	Quincaillerie	Particuliers	Organisation interne	Nord Luxembourg

Tableau 1 - liste des entreprises ayant déployé la méthode dans son entièreté

Nous nous concentrons plus particulièrement sur l'étude de ces 10 cas, pour discuter des différents éléments de la méthode Qualitypass'.

Mise en perspective de la méthode Qualitypass' avec les notions d'espace de problématisation et de situation entrepreneuriale.

Le déploiement de la méthode Qualitypass' dans les petites entreprises de services luxembourgeoises a permis de revenir sur les différentes notions évoquées lors de la 1^{ère} partie, en matière de problématisation et de construction de situations entrepreneuriales.

Nous évoquons dans un premier temps, en quoi cette méthode constitue un espace de problématisation des situations entrepreneuriales.

2.2.1. La méthode Qualitypass' comme espace de problématisation des situations entrepreneuriales des PE de services luxembourgeoises.

Comme décrit ci-dessus, la méthode Qualitypass' permet aux dirigeants de petites entreprises de représenter les situations entrepreneuriales en leur permettant de positionner sur un même radar le présent ou représentation actuelle de leur organisation (vue état actuel), la projection future de celle-ci (vue vision ou but), en prenant en compte la dialectique fins-moyens (vue contraintes). Nous présentons dans la figure 7 un exemple de cette représentation.

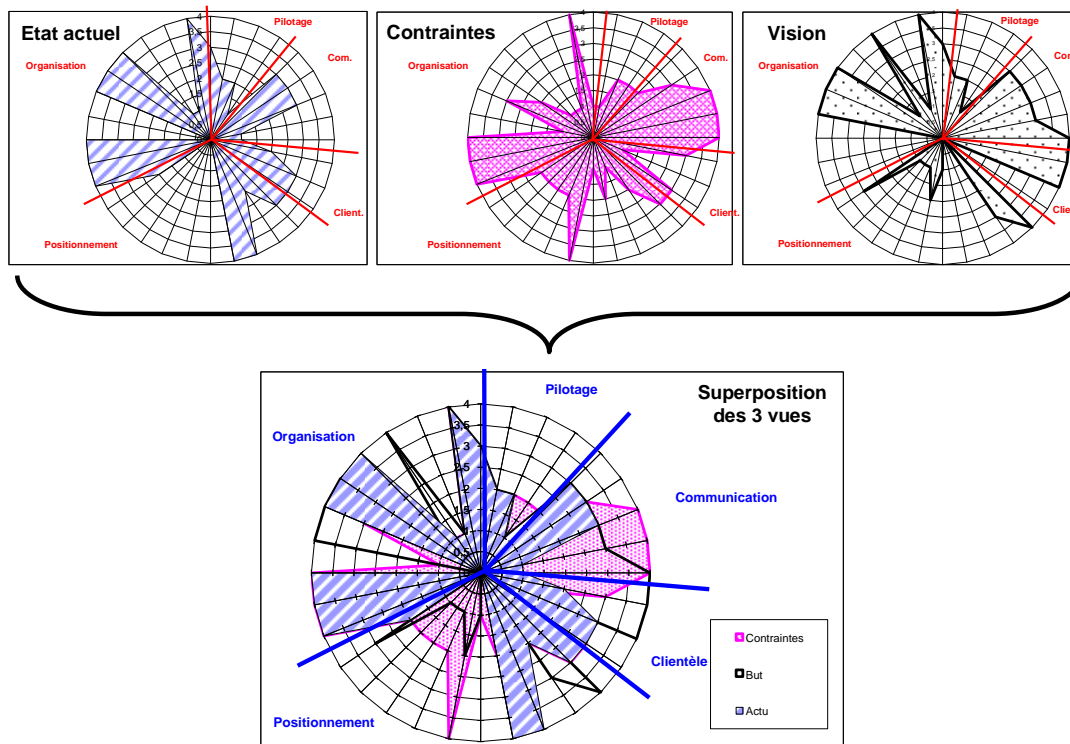


Figure 7 - Représentation de la situation entrepreneuriale obtenue par la méthode Qualitypass'

Légende : par superposition de son état actuel en bleu, de son but en noir et de ses contraintes en rose, le dirigeant obtient une représentation graphique de la situation entrepreneuriale et identifie ainsi les zones d'écart entre les trois vues (ce qui contribue à construire le problème). Ces dernières constituent les axes prioritaires d'amélioration de l'entreprise pour mettre en œuvre sa vision.

La méthode Qualitypass' permet donc de définir des espaces de problématisation. Elle intervient en amont du projet d'amélioration pour aider le dirigeant à représenter la situation entrepreneuriale et à construire le problème. Afin de mieux positionner l'apport de la méthode Qualitypass' pour les petites entreprises de services luxembourgeoises, nous revenons sur deux exemples en particulier.

- Le premier concerne une entreprise familiale de 3^{ème} génération du secteur des services et ventes en automobiles. Sa situation entrepreneuriale est représentée par la relation entre son état actuel (l'évolution de son métier de concessionnaire automobile, mais aussi de son marché avec l'accroissement de la concurrence des pays frontaliers) et sa vision (volonté du dirigeant de pérenniser son activité en maintenant l'image positive de son entreprise auprès de sa clientèle actuelle et en renouvellement son portefeuille), tout en tenant compte de ses contraintes (selon lui sa « survie » dépend de ses bons résultats auprès de la marque qu'il représente). Pour cette entreprise, le déploiement de Qualitypass' a permis de définir un espace de problématisation au niveau de sa politique marketing et communication.
- Un autre dirigeant d'entreprise de négoce de vins, envisage également de pérenniser son activité par le marketing et la communication auprès de ces clients (vision). Cependant, sa contrainte est toute autre : le marché est en stagnation et bien qu'il considère que son commerce est moins sensible à cette tendance que d'autres, son chiffre d'affaires évolue aussi très peu (état actuel). La méthode Qualitypass' a pour objectif de mettre en évidence les bonnes pratiques et opportunités d'améliorations du magasin en matière de marketing et de communication, en assurant la cohérence entre la vue long terme (stratégie commerciale),

le contexte (produits, lieu de vente ...) et les vues court et moyen terme (plan de communication, fidélisation de la clientèle ...).

La méthode Qualitypass' permet de rendre intelligible les situations entrepreneuriales (représentation de la vision et de l'état actuel, en prenant en compte les contextes). Le dirigeant d'entreprise établit alors des hypothèses plausibles. D'autre part, elle aide à la construction de sens en identifiant les zones de cohérence et d'incohérence sur et entre les trois vues, à traiter en priorité. Enfin, elle est un support pour tester la robustesse de la problématisation s'insérant dans une démarche interactive d'ajustement dans le temps avec le dirigeant. Dans le paragraphe suivant, nous évoquons plus en détail ces dernières implications.

2.2.2. Les qualités émergentes de la méthode : construction d'hypothèses plausibles, travail sur cohérence et la robustesse de la problématisation.

Dans une première étape, la méthode Qualitypass' engendre la construction d'hypothèses plausibles par l'établissement d'un diagnostic général, auquel fait suite un diagnostic spécifique qui induit un travail sur la cohérence de la situation. De cette deuxième étape émerge alors un plan d'actions nécessaire à l'atteinte de la vision du dirigeant et qui permet de tester la robustesse de la problématisation.

- De l'importance de problématiser en construisant des hypothèses plausibles : l'établissement du diagnostic général de l'entreprise.

Comme décliné précédemment, la méthode Qualitypass' permet dans une première étape, une représentation de la situation entrepreneuriale en positionnant le niveau actuel, projeté et de contraintes de chaque élément (organisation interne, client, marketing, positionnement sur le marché et pilotage) sur un radar propre à chaque entreprise. Il est important de retenir que le visuel ainsi obtenu ne constitue pas une représentation de la réalité de l'entreprise¹³, mais bien une projection des croyances des dirigeants sur leur situation actuelle, leur contexte et leur vision. En cela la méthode permet une construction de la situation entrepreneuriale sur la base d'hypothèses plausibles.

Prenons l'exemple d'une petite entreprise luxembourgeoise de conseils et services en informatique, qui observe une diminution de sa fréquentation. Le visuel obtenu via le diagnostic global montre un déséquilibre du triptyque stratégie, organisation des ventes et finance. Les hypothèses plausibles construites sont ainsi les suivantes :

- D'une part, la stratégie n'est pas formalisée, ce qui a notamment pour conséquence une absence de planification stratégique et d'arbitrage des décisions.
- D'autre part, le magasin souffre d'un réel manque de visibilité, l'animation commerciale est réalisée par des techniciens qui ne disposent pas forcément de compétences commerciales et les objectifs de ventes ne sont pas formalisés.
- Enfin, il n'existe pas de plan de trésorerie et la gestion de la caisse n'est pas suffisamment sécurisée.

Ainsi, face à une problématique initiale de baisse de la fréquentation qui relève d'avantage de la gestion client, la construction d'hypothèses plausibles débouche sur une problématisation qui s'avère plus d'ordre organisationnel. L'étape suivante consistera à travailler sur la cohérence de cette problématisation (c'est-à-dire sur l'évaluation des hypothèses plausibles), par l'établissement d'un diagnostic spécifique.

¹³ Les faits de l'entreprise ne sont pas mis à l'épreuve du diagnostic, comme dans le cadre d'un audit réalisé par un chercheur interne ou externe.

- De la nécessité de travailler sur la cohérence de la situation entrepreneuriale : la mise en œuvre d'un diagnostic spécifique à un élément du modèle.

La mise en perspective des trois vues conduit à travailler sur la cohérence de la situation entrepreneuriale, en d'autre terme, sur la cohérence de la problématisation. Ceci amène à identifier les zones de cohérence et d'incohérence organisationnelle. La figure 8 met en évidence les différents scénarios de cohérence et d'incohérence organisationnelle.

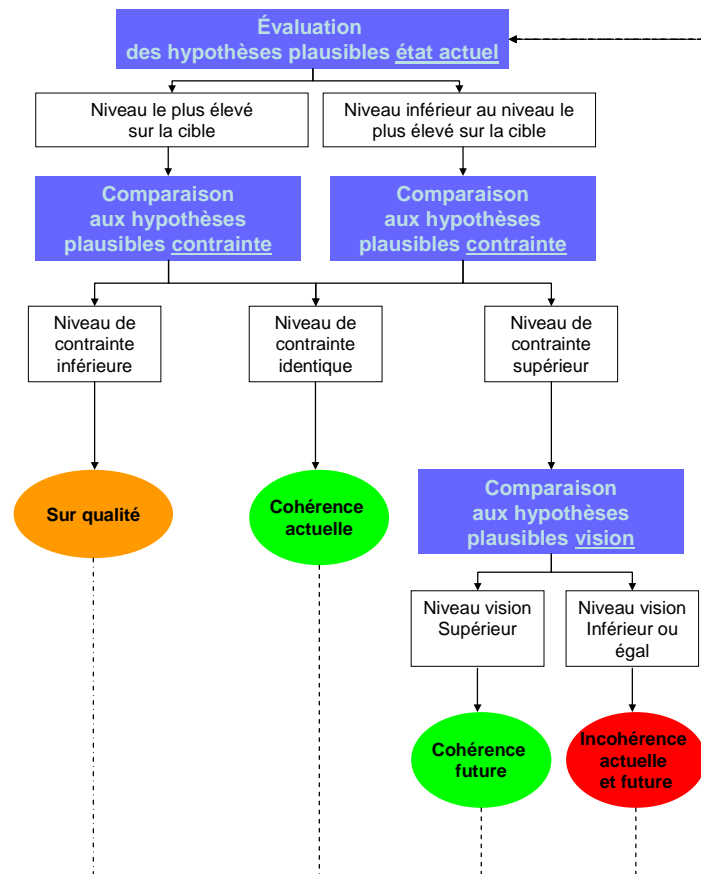


Figure 8 - Les différents scénarios de cohérence

Légende : les évaluations des hypothèses plausibles des vues sur le radar, comparées entre elles permettent d'identifier des zones :

- de « sur-qualité » (le niveau de contrainte est inférieur au niveau de l'état actuel),
- de cohérence actuelle (le niveau de contrainte est identique au niveau de l'état actuel),
- de cohérence future (lorsque le niveau de contrainte est supérieur au niveau de l'état actuel, on travaille sur la cohérence de la vision par rapport aux contraintes. On convient d'une cohérence organisationnelle future lorsque le niveau vision est supérieur à la contrainte),
- enfin, d'incohérence actuelle et future (lorsque le niveau de contrainte est supérieur au niveau état actuel et de vision, on conclut à une incohérence tant actuelle que future).

C'est sur ce dernier scénario d'incohérence que la méthode Qualitypass' s'appuie pour établir un diagnostic spécifique, en d'autres termes dédié à l'élément identifié du modèle, comme nécessitant un projet d'amélioration. Remarquons que l'entreprise s'appuiera dans sa mise en œuvre sur les autres espaces de cohérence et/ou de « sur-qualité ».

Ainsi, si on prend l'exemple précédent de la petite entreprise luxembourgeoise de conseil et services en informatique, le diagnostic spécifique conduit à un audit des trois fonctions Direction, Ventes et Trésorerie, afin d'évaluer les hypothèses plausibles construites. Il débouche sur la formulation de deux axes d'amélioration fondamentaux : le recrutement d'une véritable compétence commerciale pour l'animation du magasin et le déplacement du magasin vers une zone visible porteuse d'un flux client potentiel réel. D'autres actions, comme la formalisation de la stratégie et l'identification de nouveaux axes de développement ; notamment la formation, sont également intéressantes à mettre en œuvre.

Le travail sur la cohérence de la problématisation permet ainsi de révéler la contrainte (ou dialectique fins/moyens) sur laquelle il faut travailler en priorité. Si on prend l'exemple d'un cabinet ORL luxembourgeois, le résultat du diagnostic général permet de mettre en évidence que la contrainte (élément qui limite le fonctionnement du cabinet) ne se trouve pas au niveau du manque de clientèle, mais bien à l'intérieur du cabinet. Autrement dit, une optimisation de l'organisation interne du cabinet permettra de traiter plus de patients dans une même journée. Ainsi, le nombre de patients traités est d'avantage contraint par la disponibilité des deux médecins. Il s'agit donc de déterminer une organisation qui permettra aux médecins de passer la majeure partie de leur temps à soigner les patients. Le diagnostic spécifique de l'organisation interne fait émerger des axes prioritaires de travail comme l'organisation du secrétariat, la gestion des plannings des médecins, la communication interne du cabinet et le transfert d'une partie de la charge de travail des médecins vers les secrétaires. Ces différentes opportunités d'amélioration font l'objet d'ajustements dans le temps avec le dirigeant. Cette démarche permet de tester la robustesse de la problématisation.

- De la nécessité de « tester » la robustesse de la problématisation : mécanismes d'ajustements et construction de plan d'actions.

Comme énoncé dans la partie 1, la validation ou l'invalidation de ces hypothèses plausibles amènent à tester la robustesse de la problématisation.

La robustesse de la problématisation établit via la méthode Qualitypass', est « testée » dans un premier temps en amont du projet d'amélioration. La méthode se veut en effet interactive. Le radar obtenu suite au diagnostic général sert alors de base à une discussion entre le chercheur externe et le dirigeant d'entreprise. Dans cette perspective, cette étape permet une première confrontation de la problématisation établie à la réalité des faits. Elle conduit notamment à identifier le projet d'amélioration prioritaire (ou l'élément d'incohérence qui fait l'objet d'un diagnostic spécifique), suivant le degré de pression du contexte et d'urgence d'action par rapport à celui-ci, la sensibilité de l'état actuel du domaine de l'organisation ciblé et la stratégie du dirigeant.

Dans un deuxième temps, la problématisation fait l'objet d'un ajustement continu. Une fois le problème construit et le projet d'amélioration identifié, un plan d'actions est établi. Le chercheur réalise un suivi à 6 mois et à 1 an, pour tester la robustesse de ce plan d'actions. De cette façon, la relation entre le contexte actuel et le contexte futur s'inscrit dans des boucles récursives.

Prenons l'exemple d'un cabinet d'architectes. Le diagnostic global permet de construire le problème, qui consiste à fiabiliser le processus de réalisation dans le cadre de l'activité de conception et de suivi des travaux d'exécution pour une maison unie familiale. Le diagnostic spécifique réalisé sous forme d'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) a pour objectif de mettre en évidence les bonnes pratiques et opportunités d'amélioration du processus de réalisation d'une prestation complète. Suite à ce diagnostic les opportunités d'amélioration détectées sur le processus sont ensuite présentées aux dirigeants et discutées en terme de faisabilité et d'intérêt. Le réajustement nécessaire est réalisé par le chercheur externe. Ces réajustements s'inscrivent également dans la dialectique fins/moyens évoquée dans le point 1. Par exemple, pour l'activité de prospection du cabinet d'architectes, les opportunités d'amélioration suivantes ont été suggérées : formaliser tous les contacts effectués, centraliser toutes ces informations dans un seul emplacement, prévoir du temps dans la semaine pour traiter ces contacts et tracer un historique, afin de détecter d'autres dysfonctionnements éventuels. Pour mettre en place cette démarche, deux types de solutions ont été proposés. La première solution consiste en

la mise en place d'un logiciel de suivi des prospects et des clients. Celle-ci s'est avérée peu envisageable par les dirigeants, notamment parce qu'elle demande un investissement en argent et en temps trop important. A cette première solution, une seconde solution à moindre coût, qui consiste à mettre en place un moyen simple permettant aux dirigeants de perfectionner la communication et le transfert de l'information, a donc été préférée. La solution la plus simple sera en effet de réserver un emplacement, entièrement dédié à la prospection, sur le bureau des associés. Cette logique d'ajustement continu entre le chercheur et le dirigeant, amène donc à confronter la problématisation avec le contexte de l'entreprise, en d'autres termes, à tester sa robustesse.

Conclusion

Dans cette communication, l'objectif visé était de s'intéresser à la notion de situation entrepreneuriale. Cela nous a amené, dans une première partie, à discuter et dépasser la notion de vision habituellement utilisée au niveau de la recherche en sciences de gestion et en entrepreneuriat. Ainsi, la situation entrepreneuriale, apparaît comme une notion permettant d'aborder la complexité du phénomène entrepreneurial, notamment parce qu'elle permet de dépasser la dichotomie présent/futur de la notion de vision et d'introduire l'idée de relation récursive entre la représentation actuelle du dirigeant et sa projection future, en tenant compte de son contexte (ou dialectique fins/moyens). Par la suite, nous avons présenté l'espace de problématisation comme un élément central lié à la notion de situation entrepreneuriale, notamment parce qu'il permet de construire des hypothèses plausibles et de travailler sur la cohérence et la robustesse de la situation. A partir de ces éléments constitutifs de la situation entrepreneuriale, nous avons, dans une seconde partie, cherché à les rendre actionnables auprès des entrepreneurs. C'est dans cette perspective que la méthode Qualitypass' a été exposée. Spécifique aux petites entreprises de services luxembourgeoises, elle permet aux dirigeants de représenter leur situation entrepreneuriale et les aide à problématiser. La méthode que nous avons développée a permis de légitimer les notions présentées dans la première partie, et de modifier profondément les représentations des acteurs laissant apparaître « *des liens jusque-là ignorés, permettant d'ouvrir de nouveaux dialogues, de nouveaux possibles, pour certains invisibles ultérieurement* » (Nicot, 1997). En ce sens, la méthode développée agit comme une méthode d'aide à la conception de la vision.

Au terme de cette recherche, des points restent encore à travailler. Nous avons essayé de les synthétiser autour de deux thèmes : la hiérarchisation des actions à entreprendre et la remise en cause des référentiels d'excellence au profit de la cohérence. Concernant le premier point (la hiérarchisation des actions à entreprendre), cela renvoie notamment aux travaux de Fillion (1991) et plus particulièrement à ce qu'il appelle la vision secondaire, c'est-à-dire ce qui permet « *de faire progresser la vision centrale* ». Il s'agit de traduire cette vision à différents niveaux (comptable, marketing, fournisseur, sous-traitance, ...). Actuellement, il semble exister une dichotomie forte entre d'un côté les méthodes basées sur la vision centrale et celles basées sur la vision secondaire (on trouve ici notamment tous les outils liés au plan d'affaires), or, encore une fois, ces deux aspects correspondent à la même face d'une pièce de monnaie et devraient être indissociables. Le second point, la remise en cause des référentiels d'excellence au profit de la cohérence. L'approche déployée dans le cadre de Qualitypass' conduit à remettre en cause les référentiels d'excellence dans la petite entreprise. Elle démontre en effet, que ce n'est parce que l'entreprise obtient des notes satisfaisantes ou optimales sur une grille d'évaluation, qu'elle ne rencontre pas de problèmes complexes et qu'elle sera pérenne. C'est bien la cohérence des trois vues (état actuel, vision et contrainte) qui est importante. De plus, les référentiels d'excellence, consistant notamment à pointer du doigt les domaines de l'entreprise, qui ne sont pas en conformité avec le référentiel, contribueraient selon nous, au développement de raisonnements défensifs et à générer des apprentissages en simple boucle (Argyris (2003) et Argyris et Schön (2002)). A l'inverse, les modèles dits de cohérence ont tendance à réduire les routines défensives, notamment parce qu'ils encouragent les raisonnements constructifs, et à favoriser un apprentissage durable.

Références

- Argyris C. (2003), *Savoir pour Agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Dunod, Paris.
- Argyris C., Schön D. A. (2002), *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université.
- Avenier M.-J. (2007), « Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience », dans Avenier M.-J. et C. Schmitt (dirs.), *La Construction de Savoirs pour l'Action*, L'Harmattan, pp. 140-170
- Avenier M.-J. Schmitt C. (2007), « Elaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers », *Revue Française de Gestion*, vol 33, n°174, mai, p.25-42
- Avenier M.-J. (1997). *Une conception de la stratégie en milieu complexe*, in *La stratégie chemin faisant*. Paris : Economica, p. 7-35.
- Avenier, M.-J. (1996), « La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et action stratégique », *6^{ème} Conférence de l'AIMS*, Lille.
- Bachelard G. (1934/1993), *Le nouvel esprit scientifique*, P.U.F., Paris.
- Bird B.J. (1988), « Implementing entrepreneurial ideas : the case for intention », *Academy of Management Review*, 13, 3, p. 442-453.
- Cossette P. (2003), « Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, n° 1, p.1-179.
- Dewey J. (1938/1993), *Logique, la théorie de l'enquête*, PUF, Paris.
- Fabre, M. (1999), *Situations-problèmes et savoir scolaire*, Paris, PUF.
- Fayolle A., (2004), « A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine », *Revue Internationale PME*, Vol 17, n°1, p. 101-121.
- Filion L.-J. (1991), *Visions et relations*, Éditions de l'entrepreneur, Montréal.
- Garel G. (2003), *Le management de projet*, Paris, La Découverte
- Giard V., Midler C. et Garel G. (2004), *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert/FNEGE, Paris.
- Glaserfeld E. von, (1988), « Introduction à un constructivisme radical », in P. Watzlawick (ed.), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, pp. 19-43.
- Harel Giasson F. (1995), « Faut-il vraiment avoir de la vision ? » *Revue Internationale Gestion*, vol 20, n°3.
- Heidegger M. (1964), *L'Être et le temps*, Paris, Gallimard.
- Jonnaert P., (2006), « Action et compétence, situation et problématisation », dans M. Fabre et E. Vellas (dir.), *Situations de formation et problématisation*, Bruxelles, De Boeck, p. 31-39.
- Julien P.-A., Marchesnay M. (1992), « Des procédures aux processus stratégiques dans la PME », *Piccola impresa*, n°1, p. 13-41.
- Lievre P., Lecoutre M., Traoré M. K. (2006), *Management de projets, les règles de l'activité à projet*, Hermes/Lavoisier, p. 125-135
- Martinet A.-C. (1993), « Une nouvelle approche de la stratégie », Introduction au dossier Gérer la complexité, *Revue Française de Gestion*, no 93, mars-avril-mai, p. 62-63.
- Moreau R., (2004), « L'identité entrepreneuriale de soi », *Revue Internationale PME*, vol 17, n°2, p. 11-42.
- Morin E. (1990/2005), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Edition du Seuil.
- Schmitt C., Gallais M., Bourguiba M. (2008), « Aider l'entrepreneur à concevoir une vision : besoins des entrepreneurs et proposition d'une démarche », dans SCHMITT C. (dir), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec, Collection Entrepreneuriat et PME, p. 175-192
- Schmitt C. (2006), « De la convergence de l'entrepreneuriat vers la notion de projet », dans P. Lievre, M. Lecoutre, M. K. Traoré, *Management de projets, les règles de l'activité à projet*, Hermes/Lavoisier, p. 125-135.
- Schmitt C. (2004), « Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens », dans *Revue Internationale PME*, vol 17 n°3-4, 2004, p. 43-68
- Schmitt C., Julien P.-A., Lachance R. (2002) « Pour une lecture des problèmes complexes en PME , approche conceptuel et expérimentation », *Revue Internationale PME*, volume 15, n°2, p 35-62.
- Simon H.A., (1969), *The sciences of the artificial*, Cambridge: MIT Press. Trad. française de la de la 3^{ème} édit., 2004, *Les sciences de l'artificiel*, Paris, Gallimard.
- Tourraine A., (1999), *Sociologie de l'action*, 1ère edn 1965, Paris, Le Seuil.
- Varraut N. (1999), « De la vision à l'intention stratégique: une application au dirigeant propriétaire de

- PME », *Economie et Société, série Sciences de Gestion*, no 26-27.
- Watzlawick P. (1988), « Les prédictions qui se vérifient d'elles-mêmes » dans Watzlawick P. (coordination), *L'invention de la réalité, contribution au constructivisme*, Seuil, Paris, p. 109-130.
- Weick K. E., (1989), « Theory Construction as Disciplined Imagination », *Academy of Management Review*, 14/4, pp. 516- 531.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage Publications