

Pédagogie et entrepreneuriat : Proposition d'une approche intégrative

Ali TOUBACHE¹

¹Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed (Algérie)

Reçu : 25/02/2020,

Accepté: 25/06/2020,

Publié: 30/06/2020

Résumé : Cette contribution propose une approche pédagogique possible de l'enseignement de l'entrepreneuriat qui soit en même temps un cadre qui permette l'explicitation de tout processus entrepreneurial et la réflexion autour des logiques qui le sous-tendent. Elle utilise un modèle générique Action/Information/Réflexion dont sont exposées les principales caractéristiques couplées avec une lecture processuelle de la démarche entrepreneuriale. Dans ce cadre l'approche intégrative retenue combine systématiquement, pour chacune des étapes une démarche prenant en compte aussi bien « le porteur de projet » que « le projet ». Les attentes pour ces deux faces du même enjeu sont explicitées et les concepts clés spécifiés. Dans cette perspective l'éducation et la formation à l'entrepreneuriat n'apportent pas des réponses sur mesure mais interpellent les situations problèmes auxquelles est confronté l'entrepreneur potentiel. Elles servent de révélateur à sa prise de conscience des enjeux aussi bien au niveau individuel qu'au niveau des interactions associés au pilotage d'un projet.

Mots-clés : Action, approche intégrative, entrepreneuriat, information, pédagogie, processus, réflexion

Abstract: This contribution offers a possible educational approach to the teaching of entrepreneurship which is at the same time a framework that allows the clarification of any entrepreneurial process and reflection around the logics that underpin it. It uses a generic Action / Information / Reflection model, of which the main characteristics are exposed, coupled with a processual reading of the entrepreneurial approach. In this context, the integrative approach adopted systematically combines, for each of the stages, an approach taking into account both "the project leader" and "the project". The expectations for these two sides of the same issue are made explicit and the key concepts specified. From this perspective, entrepreneurship education and training do not provide tailor-made answers but address the problem situations the potential entrepreneur. They serve as an indicator of his awareness of the issues both at the individual level and the interactions level associated with the management of a project.

Keywords: Action, integrative approach, entrepreneurship, information, pedagogy, process, reflection

¹ E-mail : alitou.or@gmail.com

Introduction

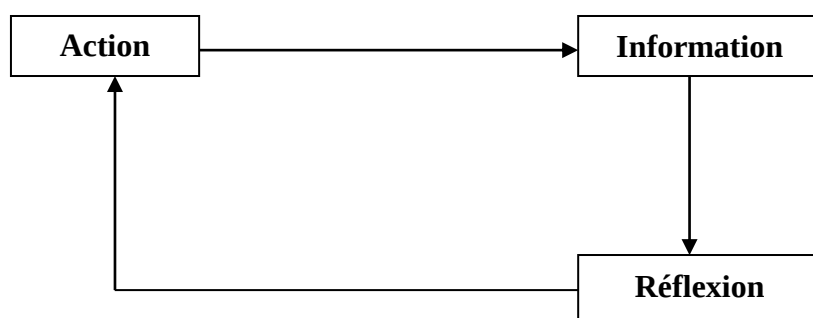
L'objectif de cette contribution est de proposer une approche pédagogique possible de l'enseignement de l'entrepreneuriat qui soit en même temps un cadre qui permette l'explicitation de tout processus entrepreneurial et la réflexion autour des logiques qui le sous-tendent. La traduction de ces deux orientations s'inscrit dans les préoccupations suivantes :

- Prendre en compte un contexte pédagogique contraignant appelant à un regard synthétique de la problématique entrepreneuriale associée à des thématiques spécifiques ;
- Intérêt d'avoir une démarche qui permette d'intégrer les approches descriptives, comportementales et processuelles de l'entrepreneuriat ;
- S'inscrire dans une problématique de l'action se traduisant par des événements, et prenant en compte les contenus informationnels et décisionnels qui y sont associés ;
- Prendre également en compte les acteurs impliqués dans le déroulement des actions et interpellier les aptitudes, les attitudes, les comportements et les compétences qui vont les caractériser.

La démarche mise en œuvre, pour donner du sens à ces orientations, nous conduit d'abord à proposer l'utilisation d'un modèle liant action, information et réflexion (le modèle A-I-R par la suite) qui permet de rendre compte des conditions dans lesquelles se déroule une situation problème donnée (en particulier pour l'entrepreneuriat). Ensuite nous introduisons un tableau liant action, information et réflexion (tableau A-I-R par la suite) qui permet d'explicitier le processus lié à la réalisation d'une situation donnée que nous appliquons au processus entrepreneurial. Les étapes associées au déroulement du processus entrepreneurial seront d'abord définies puis explicitées à partir des actions, informations et réflexions auxquelles elles donnent lieu. Dans ce cadre nous combinons systématiquement, pour chacune des étapes explicitées à partir du modèle générique proposé, une approche prenant en compte aussi bien « le porteur de projet » que « le projet ». Pour chacune de ces étapes les attentes pour ces deux faces du même enjeu sont explicitées et les concepts clés spécifiés.

I Le modèle action-information-réflexion**I.1 Caractérisation du modèle**

Le modèle générique action – information – réflexion prend en compte toute problématique à laquelle est confrontée une entité (individu, famille, groupe, entreprise) qui appelle de sa part la mise en œuvre de réponses adaptées. Ces problématiques inscrivent ces entités dans la confrontation à des événements qu'elles doivent prendre en charge dans la durée, ce qui se traduit inévitablement par des situations mettant en jeu des contenus informationnels et décisionnels. L'efficacité avec laquelle se déroulent ces enchaînements n'est pas garantie, elle est liée aussi bien à l'aptitude développée pour les affronter, ce qui interpelle le contenu de chacune des étapes et les enjeux qui y sont associés, mais aussi de l'environnement qui peut ne pas permettre sa concrétisation. Le modèle proposé se présente sous la forme suivante :

Schéma n° 1 : Modèle de base Action – Information – Réflexion

Ce modèle s'inscrit dans le cadre d'une approche systémique puisqu'à partir d'une situation problème donnée il explicite les différentes interactions impliquant les différents acteurs concernés et les liens intervenant entre l'action, l'information et la réflexion. Il a enfin une logique d'évolution temporelle puisqu'il est circulaire et prend en compte le feedback. Toute action suppose préalablement une réflexion qui suppose elle-même une information, de même que la réalisation de toute action est source d'information et donc de réflexion. Ce caractère systémique se retrouve dans l'explicitation de l'action, de l'information et de la réflexion.

I.2 Explicitation de l'action

Toute entité, individu ou organisation, fait face à des situations problèmes qui l'engage dans des processus donnant lieu à des actions, elles-mêmes liées à différents événements. Les conditions dans lesquelles se déroulent ces situations peuvent avoir fait l'objet d'arbitrages, de choix comme elles peuvent avoir un caractère nouveau. Les actions et les événements qui y sont associés interviennent dans un environnement donné et impliquent des acteurs qui sont caractérisés par un espace d'opération fait d'intentions et d'informations, de repères et de règles, de compétences et de comportements. Cet espace d'opération est le résultat d'une histoire et évolue compte tenu de la capitalisation des acteurs suite aux interactions vécues, lors des problèmes rencontrés mais aussi résolus.

I.3 Explicitation de l'information

L'action ne se traduit pas, par elle-même, en information. La prise en charge des problèmes d'information conduit à l'explicitation des opérations du système d'information que sont la saisie/collecte, le traitement, la mémorisation et la communication. Il est également nécessaire de filtrer l'information potentielle compte tenu des priorités retenues en prenant en compte les :

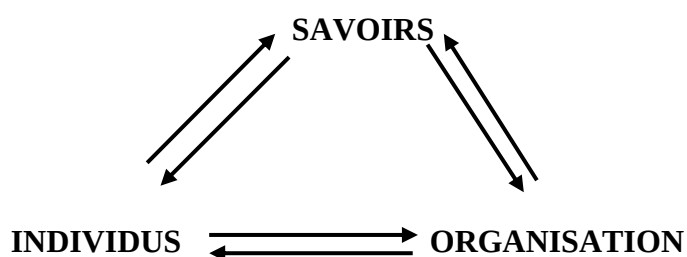
- Enjeux de pertinence, fiabilité disponibilité, confidentialité que l'on désigne dans la littérature par le concept de qualités de l'information ;
- Contraintes de temps, d'espace, de ressources et des méthodologies à initier qui appellent à un dimensionnement de l'organisation ;
- La qualité du système d'information signifie que cette activité est en mesure de soutenir le processus de réflexion. Cette aptitude à le faire indique qu'elle joue son rôle de processeur d'informations.

I.4 Explicitation de la réflexion

La réflexion se caractérise par le déroulement des processus de résolution de problème qui conduisent à la prise de décision. Elle est contrainte par la capacité des personnes qui l'initient, l'incomplétude de l'information, le temps, les interdépendances. Nous reprenons l'enchaînement de Simon H. dans son modèle IDC : Intelligence (renseignement) – Désign (modélisation) – Choice (sélection) tout en plaçant le terme représentation au départ du processus car la lecture de l'information reçue varie d'un acteur à l'autre. Elle diverge non seulement parce qu'il y a des biais cognitifs qui opèrent mais aussi parce qu'il y a des appréciations divergentes qui se font. La décision intervient comme résultat d'un satisfecit. L'énoncé ne suffit pas, il convient également de réfléchir à sa mise en œuvre, c'est-à-dire à son opérationnalisation en définissant un cheminement qui prenne en compte les ressources dont on pourra disposer et le comportement des acteurs (comment faire, par qui, quand).

Mais elle ne traduit pas que cela. Il y a aussi ce besoin de comprendre, de s'imprégner de certaines questions, de faire jouer les interactions, d'influencer les comportements et les compétences. De ce point de vue la réflexion donne lieu à une relation à la connaissance par ce que nous désignons par le triangle interactif de la connaissance liant individus, organisation et savoirs. Celui-ci se présente sous la forme suivante :

Schéma n°2 : Le triangle interactif de la connaissance



Chacun des pôles du triangle interactif est identifié. Ce ne sont pas les savoirs repérables à un moment donné, mais ceux qui présentent de l'intérêt pour l'entité considérée compte tenu des finalités qui sont les siennes. Ils ne sont pas constitués une fois pour toute, puisque avec l'écoulement du temps la frontière des possibles s'accroît compte tenu de l'avancée des connaissances. Les individus ne sont pas considérés seulement dans leur relation avec l'organisation qu'ils ont initiés ou à laquelle ils appartiennent, mais comme itinéraires qui, à un moment donné, rencontrent l'organisation. Enfin, l'organisation n'est pas pure addition des individus qui la composent actuellement, mais elle est le produit d'une histoire dont elle garde les traces, qui façonne son présent et influencera son devenir.

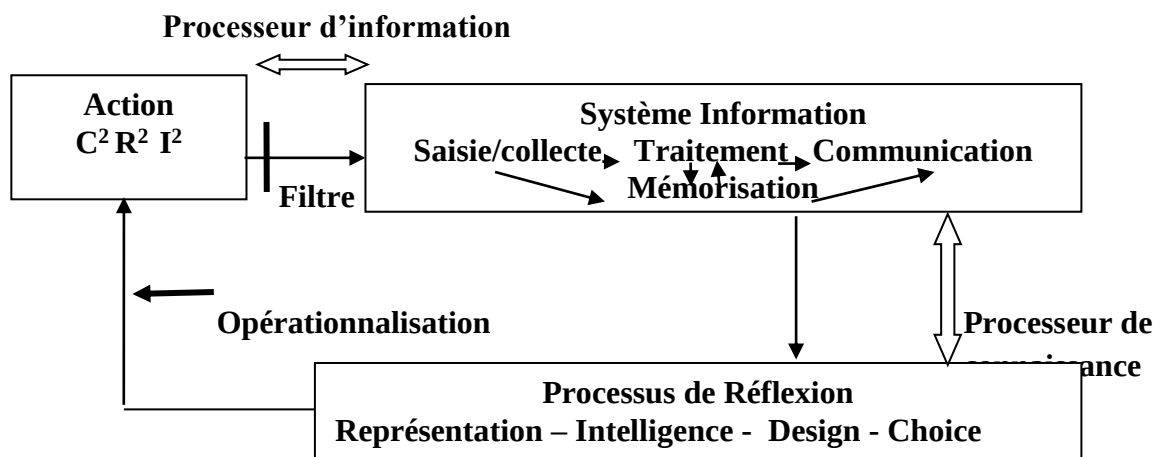
Nous avons ensuite les interactions binaires entre les pôles qui se traduisent par des dynamiques d'apprentissage. Enfin nous avons les interactions mettant en jeu les trois pôles pour lesquelles un pôle joue un rôle de médiateur entre les autres pôles. Par exemple l'adhésion des individus à l'organisation les amène à faire profiter celle-ci des apprentissages qui sont les leurs. Cette fonction de médiation n'est pas nécessairement effective, elle peut ne pas opérer et il est même possible que des situations de blocages se manifestent. Dans un contexte où la production de connaissance s'accélère et où les interactions deviennent essentielles, cette fonction médiatrice d'un pôle par rapport aux deux autres devient une caractéristique importante des dynamiques aussi bien individuelles qu'organisationnelles.

La qualité de la réflexion au niveau des différents enjeux qui se posent traduit l'aptitude à être un processeur de connaissances.

I.5 Le modèle A – I – R finalisé

Les explicitations qui ont touché les différentes composantes du modèle peuvent être visualisées dans le schéma qui suit.

Schéma n°3 : Modèle A – I – R finalisé



Légende : I2 : Intentions et informations ; C2 : Comportements et compétences ; R2 : Repères et règles
La portée descriptive du modèle intervient dans la caractérisation pour chaque boucle des conditions dans lesquelles se déroule l'action avec la spécification de l'ensemble des questions attachées à l'information et à la réflexion. Sa dimension comportementale est liée au comportement des acteurs impliqués dans le déroulement de l'action et des interactions qu'ils auront. La portée processuelle est liée à l'enchaînement des étapes constitutives de la situation problème. D'ailleurs cette question est abordée ensuite avec la présentation du tableau action, information et réflexion.

II Le modèle Action – Information – Réflexion et entrepreneuriat

L'enchaînement action/information/réflexion inscrit le processus entrepreneurial dans une démarche systémique car l'action se déroule dans un champ d'interactions tout au long du processus entrepreneurial, l'information s'explicité en termes de processus informationnel avec l'ensemble des liens qui vont intervenir. Ces liens sont constitutifs du système d'information associé au porteur de projet et à son projet qui sera initialisé puis progressivement densifié. Enfin la réflexion interpelle directement les processus de prise de décision et les arbitrages qui en découlent en relation avec la définition du projet et son pilotage.

II.1 Caractérisation des composantes du schéma selon la démarche entrepreneuriale

II.1.1 L'action

Le porteur de projet et le projet sont les deux facettes co-constitutives du cheminement de la problématique entrepreneuriale que l'on veut comprendre. Elles explicitent l'approche intégrative

proposée, faite de situations s'enchaînant dans le temps et d'acteurs impliqués dans leur déroulement. Ainsi :

- Cette problématique de l'action est constituée d'évènements de différentes natures plus ou moins structurés, avec des contenus informationnels et décisionnels qui y sont associés, qui ne sont pas systématiquement spécifiés et explicités quant aux enjeux qui les caractérisent, Ces pratiques interviennent dans un contexte plus ou moins facilitateur pour ce qui concerne la promotion de l'entrepreneuriat et sont encadrées dans un espace socio-économique, culturel, politique avec ses caractéristiques et ses logiques de fonctionnement ;
- Les acteurs concernés ont une histoire (un vécu) et un profil. Ils sont caractérisés par un espace d'opération qui va à partir d'une configuration initiale, chemin faisant, changer compte tenu des interactions vécues, des problèmes rencontrés mais aussi résolus. Les aptitudes du porteur de projet, sa capacité à faire face aux événements participe de l'efficacité et de l'efficience avec laquelle il aura fait face aux « nécessités » du projet entrepreneurial. Ce déplacement vers les pratiques entrepreneuriales s'attache à comprendre « le pourquoi » et « le comment ». C'est la réalisation des activités nécessaires à la réussite du projet entrepreneurial qui compte.

II.1.2 L'information

Le rapport à l'information du porteur de projet est très élastique, contingent. Si chacun lui attribue une place significative les enjeux ne sont pas toujours perçus à la hauteur de leur importance. (Bruyat, 2003, p.3) indique d'ailleurs que « la notion de perception signifie que l'acteur agit à l'aide de ses représentations, que l'information n'est pas donnée et évidente mais partielle, construite et coûteuse. ». D'où l'importance d'explicitier la relation entre action et information compte tenu du profil du projet et des enjeux informationnels qui y sont associés.

Au départ c'est au niveau de l'entrepreneur que se concentre le problème d'information en relation avec la caractérisation du projet sur le plan financier, technologique et commercial. Progressivement, avec l'élargissement du potentiel humain associé au projet, notamment dans sa dimension managériale, on passe à un système d'information.

- Nous avons d'abord le passage de I à SI au niveau du porteur
- Ensuite, la transformation en un SI organisationnel avec le processus d'émergence d'une organisation nouvelle (Gartner W. B., 1985). A ce niveau une répartition des rôles devient nécessaire et l'organisation du feed-back doit être définie.

II.1.3 La réflexion

La décision intervient comme résultat d'un satisfecit auquel est conduit l'entrepreneur Dans une perspective entrepreneuriale cela signifie d'une part une invitation au pragmatisme et d'autre part à l'aptitude à mesurer les marges de manœuvres possibles.

- Interactions: faites de coopérations et de conflits
- Caractérisation du projet : degré de complexité, degré d'incertitude, niveau des ressources mobilisables, marges de manœuvre.

Au-delà des enchaînements auxquels est associé le processus décisionnel et dont l'efficacité permet la prise en charge du processus entrepreneurial, les interactions donnent lieu à des impacts en termes de compétences et de connaissance que met en évidence d'ailleurs le triangle interactif de la connaissance. Au départ le porteur de projet établit une relation au savoir puis ensuite progressivement se met en place

le pôle organisation, notamment lorsque le projet s'est concrétisé et que la gestion de la nouvelle entité se pose avec les différents enjeux qui y sont associés.

II.2 Les enchaînements entre les composantes du schéma

L'efficacité des enchaînements est toute aussi importante que l'efficacité avec laquelle sont pris en charge les trois pôles. Elle ne coule pas de source et appelle à une perception systémique des interactions.

II.2.1 L'enchaînement Action - Information

L'action est potentiellement source d'information, Toute l'information associée à une action donnée ne devient pas information par elle-même. Le porteur de projet doit s'imprégner de cette exigence pour ne pas être dépassé sur le plan informationnel. L'activation des composantes du système d'information doit se faire d'abord au niveau du porteur de projet dans le cadre de son engagement entrepreneurial, ensuite dans le cadre de son engagement managérial avec une formalisation des réseaux de communications. Le problème de dimensionnement est d'abord dépendant du degré d'implication du porteur de projet, de la taille du projet, de son caractère innovateur et de son rythme. Il conditionne le rapport à l'information et, par conséquent, l'aptitude à être un processeur d'informations.

II.2.2 L'enchaînement Information - Réflexion

Au départ le porteur de projet est face à lui-même. Les actions liées à l'initialisation et l'engagement entrepreneurial sont centrées sur lui. Il est le maître d'œuvre du projet. Avec l'engagement managérial le projet devient une entreprise qui fait ses premiers pas et qui a pris une épaisseur organisationnelle. A ce niveau le triangle interactif est à l'œuvre et les fonctions médiatrices des trois pôles prennent de l'importance. L'apprentissage organisationnel sera d'autant plus facilité qu'une approche de construction des liens sera mise en place. Cette construction et l'efficacité avec laquelle elle s'opère traduit l'aptitude de la nouvelle entité à être un processeur de connaissances.

II.2.3 L'enchaînement Réflexion - Action

L'aptitude à opérationnaliser exprime la praticabilité des choix et du cheminement envisagés. L'ambition est fondamentale pour pousser à concrétiser mais elle peut s'avérer destructrice. Le porteur de projet doit rester en prise avec le réel et ne pas s'engager dans des choix qui tireront le projet vers le bas compte tenu des contraintes, des incertitudes auxquels ils conduiront. Ainsi, par exemple, les engagements pris par des parties prenantes potentielles ne valent que si elles s'accompagnent de garanties minimales, ou encore le niveau d'endettement ne doit pas impliquer des conditions de démarrage telles que le projet se retrouvera rapidement étranglé.

III Le tableau A – I – R et le processus entrepreneurial

Le contenu à donner au processus entrepreneurial nécessite une définition de ses différentes étapes et une caractérisation des contenus pour les trois pôles du modèle. Bien entendu, cette caractérisation est faite, à titre indicatif. Elle dépend d'une lecture de la problématique entrepreneuriale qui est faite et qui ouvre droit à discussion, voire à remise en cause. Les principaux choix et les commentaires qui les fondent ainsi que les implications qu'ils entraînent sont présentés.

III.1 Présentation tableau A – I – R

Le tableau A – I – R identifie pour un problème donné les étapes nécessaires à son traitement selon un enchainement temporel et logique. Ces étapes donnent lieu, selon leurs caractéristiques à la réalisation d'une ou de plusieurs actions nécessaires pour assurer leur concrétisation. Ce sont les moments forts qui nous intéressent avec leurs enjeux informationnels et décisionnels. Pour réaliser le tableau il est nécessaire de réfléchir aux étapes relatives au problème abordé selon leur chronologie temporelle de 1 à n par exemple. Chaque étape dépend des conditions dans lesquelles s'est effectuée l'étape précédente. Il y a des événements déclencheurs pour expliciter le démarrage d'un processus donné comme un processus est associé à la réalisation d'un résultat lié son objet. Nous avons :

Tableau n° 1 : Le Tableau A-I-R

Etape	Action	Information	Réflexion
Etape n°1	Action 1	Informations associées	Décisions associées
			
.....			
Etape n°i			

Il n'est pas facile de définir les étapes de manière indiscutable compte tenu de la variété des situations mais également de la diversité des regards avec laquelle on appréhende une problématique donnée. Celles-ci ont nécessairement un caractère indicatif, les éléments qui les constituent peuvent également être considérés de façon différente compte tenu du sens attribué aux termes retenus. La séquence de réalisation de chaque étape également n'est pas arrêtée, des marges de manœuvre existent dans les agencements possibles. Chaque action est caractérisée puis est appréhendée sur le plan de l'information nécessaire au déroulement de l'étape. On y retrouve l'information initiale nécessaire au déroulement de l'action (la réception d'un bon de commande par exemple), l'information traitée et l'information résultat nécessaires au déroulement des étapes suivantes. La réflexion intervient d'abord pour assurer le déroulement de l'étape notamment les arbitrages nécessaires et ensuite au niveau des décisions auxquelles elle donne lieu pour enchaîner avec les étapes suivantes.

III.2 Délimitation des étapes du processus entrepreneurial

Les approches mettant l'accent sur les actions et les événements qui leurs sont associées ne peuvent fournir qu'une représentation synthétique du processus entrepreneurial sinon cela reviendrait à s'inscrire dans le cheminement détaillé d'un projet concret.. Il y a donc un cadre général qui permet aux différentes spécificités du couple (porteur de projet, projet) d'être prises en compte. Le découpage en étape découle de cette réalité compte tenu de la variété des situations mais également de la diversité des regards. Il n'est pas facile de les définir de manière indiscutable, elles ont nécessairement un caractère indicatif. L'important est qu'elles s'inscrivent dans une chronologie pertinente et qu'elles apportent une

caractérisation des enjeux et des agencements qui vont jaloner un projet donné. D'ailleurs dans la réalité leur contenu peut ne pas être totalement réalisé avant que l'engagement de la nouvelle étape n'intervienne. En effet un projet est lié à des marges de manœuvres et des changements de perspectives qui peuvent intervenir aussi bien au niveau des intentions du projet qu'au niveau de son dimensionnement

Ces considérations étant faites nous avons retenu finalement les étapes suivantes pour représenter le processus entrepreneurial : l'initialisation (l'intention entrepreneuriale), l'engagement entrepreneurial constitué de l'explicitation/formalisation puis de la réalisation du projet, enfin l'engagement managérial composé du lancement de l'activité puis de sa maturation.

Tableau n°2 : Les étapes du processus entrepreneurial

ÉTAPE	CONTENU
Initialisation	Ensemble des situations qui ont joué un rôle pour lier un entrepreneur potentiel et une opportunité d'affaire
Explicitation et formalisation	L'explicitation traduit ce qui se rapporte au contenu du projet envisagé, à sa faisabilité progressivement cerné et dimensionné La formalisation indique l'ensemble des éléments qui caractérisent le projet entrepreneurial au moment du passage à l'acte.
Réalisation du projet	Mobilisation des ressources nécessaires à la concrétisation de l'investissement de départ
Lancement de l'activité	Moment ou compte tenu de ressources mobilisées, des interactions avec le marché, s'effectue la production de services et produits en relation avec l'opportunité d'affaire
Maturation de l'activité	Situation ou le projet devient une composante du jeu concurrentiel dans la ou les activités dans lesquelles il s'est positionné

L'entrepreneuriat commence dès qu'une situation vécue par une personne, un groupe donné les amène à identifier une opportunité (qu'elle soit push ou pull), à s'engager dans l'explicitation puis la concrétisation de cette opportunité traduite en projet pour enfin conduire à une activité de production de biens et \ ou de services. Identifier les étapes et leur donner du sens a pour finalité de montrer les enjeux à dépasser pour concrétiser. Il ne s'agit pas de prédire mais de mettre l'accent sur des barrières à franchir. Le lien au contexte se fait dès qu'on s'inscrit dans des projets concrets et qu'on piste les cheminements pris et le contenu des différentes étapes, « l'indétermination du parcours entrepreneurial » (Germain O., 2017 p. 17) reprenant (Hjorth, Holt et Steyaert, 2015) est explicitée en revenant sur les difficultés qui y sont associées et les variétés qui peuvent le caractériser

Le passage de l'intention à l'engagement entrepreneurial se fonde sur des considérations personnelles familiales, sociales, relationnelles qui finissent par opérer. Inévitablement il traduit une diversité de situations et de parcours. L'intention en elle-même traduit l'existence de situations qui ont impacté sur un individu, un groupe pour les amener à s'investir délibérément dans une problématique entrepreneuriale ce que (Bruyat C., 2002, p.10) désigne par l'expression « fenêtres de déclenchement » Ce n'est qu'après coup qu'on peut la spécifier en tant que telle. C'est à partir du moment qu'elle est exprimée, compte tenu

de déclencheurs donnés, qu'elle devient intention et que l'on parle d'initialisation. Ceci dit, l'engagement n'est pas irréversible comme le renoncement ne l'est pas. Cela dépend du vécu de l'entrepreneur potentiel, de sa perception des enjeux et des arbitrages qu'il fait, de sa capacité à dépasser les résistances au changement auxquelles il est confronté. Résistances d'abord à son niveau car il est confronté au doute, à l'incertitude. Résistances ensuite de son environnement immédiat car l'engagement dans un projet peut redéfinir le rapport aux autres, le rapport au temps et à l'espace.

L'engagement entrepreneurial est en relation avec l'ensemble des actions qui permettent à un moment donné d'avoir une entité en situation de mise en marche. Il appelle d'abord à une explicitation/formalisation du projet. L'explicitation est le processus par lequel on donne du sens et du contenu en rassemblant des éléments qui permettent d'arriver à une représentation à même de permettre la formalisation qui fait qu'on apporte des réponses précises. Elle se traduit ensuite par la réalisation du projet qui a deux facettes. D'une part elle renvoie aux considérations juridiques qui peuvent intervenir pour fixer l'intention entrepreneuriale et la traduire par des choix. Que ce soit au niveau du type de société souhaité, du ou des participants qui en ont l'initiative, des niveaux de ressources à engager et des formes de financements à traduire dans les faits. D'autre part, elle se retrouve dans son caractère économique puisqu'il faut réaliser l'investissement associé au projet avec toutes les dimensions attachées à celle-ci

Le projet concrétisé, l'orientation vers la phase d'engagement managérial sera déjà balisée par trois considérations. D'abord la nature des relations d'influence qui se seront développées, ensuite la manière dont s'est effectuée le pilotage du projet et, enfin, la place prise par des facilitateurs externes mais aussi par de possibles parties prenantes externes. L'avancement dans le projet va se traduire par une part croissante de la dimension managériale par rapport à la dimension entrepreneuriale. Au départ c'est une affaire qui se monte puis progressivement c'est une affaire qu'il faut rentabiliser. Cet engagement managérial traduit la dernière ligne droite. C'est le passage à l'acte. Il constitue le moment par lequel se joue la viabilisation de l'activité initiée et il appelle à « l'émergence d'une organisation » à même de tenir les intentions traduites en capacités.

III.3 Exemple de Tableau A – I – R des étapes du processus entrepreneurial

Le lien entre le schéma et les étapes identifiées se fait à partir de l'élaboration du tableau Action – Information – Réflexion. L'approche proposée apporte une explicitation des enjeux et des agencements qui vont jaloner un projet donné. Les différents débats peuvent être localisés et les différentes alternatives situées. La variété des situations que doit pouvoir restituer l'approche événementielle retenue tout en indiquant les spécificités de chacune est également indiquée par les points ou des alternatives de comportement sont possibles. L'information fournie a un contenu synthétique et non analytique. D'ailleurs il n'est pas possible d'obtenir un cheminement détaillé car sinon cela reviendrait à s'inscrire dans un projet concret.

Tableau n°3 : Caractérisation des étapes du processus

Étape	Action	Information	Réflexion
Initialisation	• Evènement déclencheur (attitude réactive) • Identification d'opportunité (s) (attitude proactive)	• Facilités et incitations • Caractéristiques produits services envisagés • Impact financier éventuel	Vérifications, arbitrages et engagement
Explicitation et formalisation	Etude d'opportunité : Contacts et entretiens avec parties prenantes intéressée, fournisseurs éventuels, clientèle potentielle	• Identification des produits et/ou services éventuels • Identifications des différentes ressources nécessaires • Profil clientèle	• Définition du système d'offre • Elaboration de supports (par exemple business d'affaire , business plan • Comparaison et choix • Proposition de valeur • Evaluation de la rentabilité
Concrétisation et réalisation du projet	Recherche des ressources cruciales	Règlementation liée au lancement d'activité	Mode d'association éventuel Choix du mode juridique
	Acquisition équipements	Factures, contrats de garantie, notices d'installation et d'entretien,	Contrôle des équipements, et Arbitrages
	Suivi de réalisation	Repères, indicateurs associés à la réalisation	Contrôles et Correctifs
Lancement de l'activité	Recrutement du personnel	Réception candidatures, entretiens	Sélection et installation des personnels
	Mise en place de l'organisation	Fiche de poste	Définition du type d'organisation
	Acquisitions des ressources	Caractéristiques techniques Devis	Utilisation appropriée des ressources
	Contact clientèle	Fiche client	Contrats clientèle Politique de satisfaction et de fidélisation
Maturation de l'activité	Recherche compétences clés	Profil de poste et conditions	Evaluation et sélection
	Consolidation de l'organisation	Dysfonctionnements et aléas	Correctifs
	Suivi clientèle Suivi des résultats	Préférences/réclamations Tableau de bord	Arbitrages Contrôle, dynamique d'amélioration

Ce tableau déroule le contenu éventuel des étapes ce qui permet d'en discuter et d'en apprécier les marges de manœuvres. Il est également possible de discuter toute proposition éventuelle comme peut être défini un projet donné qu'il convient de renseigner. Il offre un terrain d'investigation pédagogique qui donne du sens et montre comment se posent les questions de cohérence entre les explicitations des différentes composantes pour un point donné. Il est également possible de montrer comment le profil de l'entrepreneur potentiel peut influencer des choix et comment certaines orientations liées à l'engagement entrepreneurial et l'engagement managérial conduisent à des contenus différenciés. En fait, il n'y a pas de prêt à porter mais des positionnements qui conduisent à des arbitrages donnés..

La diversité des itinéraires est la règle même si la trame utilisée pour en rendre compte est commune. Elle a vocation d'abord à décrire ce qui se passe. Elle peut, ensuite, permettre de comprendre comment certaines questions associées à l'entrepreneuriat sont prises en charge. Enfin cette démarche est en même temps un moyen pour en questionner les logiques d'évolution. Il n'y a pas un mode d'intervention défini qui conduit à des résultats mais une approche de facto de situations concrètes qui conduisent à la concrétisation ou non de la finalité recherchée.

L'évolution du couple (porteur de projet, projet) dans le temps et dans l'espace donne lieu à l'implication d'acteurs différenciés, pertinents pour l'étape concernée. C'est ce couple qui donne du sens aux orientations prises et aux arbitrages effectués. Il y a des événements déclencheurs quant au démarrage d'un processus. Ces événements peuvent s'inscrire dans l'activité normale comme ils peuvent être liés à des situations problèmes rencontrées par le porteur de projet. Les étapes n° 2, 3 et 4 peuvent constituer à elles seules des tableaux spécifiques qui peuvent être imbriqués au tableau principal dans lequel sont spécifiées les caractéristiques générales des étapes. En fait il n'y a pas de solution unique mais des solutions pertinentes.

Le contexte (notamment s'il est riche en incitations et en accompagnement), ainsi que le projet envisagé (s'il a un caractère novateur significatif) donneront lieu à des cheminements différenciés. Le tableau qui suit cible pour les différentes étapes retenues les qualités requises, les formes que peut prendre l'accompagnement et enfin les thématiques pédagogiques qui peuvent être abordées.

Tableau n°4 : Complément des étapes du processus entrepreneurial

Etape	Qualités requises	Formes d'accompagnements	Thèmes pédagogiques associés
Initialisation	Curiosité Prise de risque	Sensibilisation	Profil entrepreneurial Questionnaire d'auto-évaluation Référentiels des compétences
Explicitation/ formalisation	Tolérance à l'ambiguïté	Ingénierie juridique et financière	Business d'affaire (utilisation modèle CANVAS) Business plan
Réalisation	Persévérance Sens du détail	Suivi de projet	Management de projet d'investissement
Lancement de l'activité	Fédérateur (aptitude à résoudre les conflits)	Structuration de l'entreprise,	Emergence de l'organisation
Maturation de l'activité	Capacité à déléguer	Transversalité	Triangle interactif de la connaissance

La problématique de l'action se traduit par des évènements pour lesquels des compétences seront associées à la pratique entrepreneuriale et la caractériseront dans ses différentes étapes. Au fur et à mesure de la concrétisation du projet entrepreneurial, les compétences nécessaires évoluent et se diversifient. Les compétences identifiées peuvent concerner le porteur de projet, l'équipe entrepreneuriale comme elles peuvent faire l'objet d'une délégation compte tenu des choix effectués dans le cadre du pilotage du projet. L'importance et le rythme d'acquisition des compétences dépendent de nécessités qui s'expriment aux différentes étapes du projet et qui doivent être prises en charge. Ces nécessités sont modulables selon les marges de manœuvre existant et les caractéristiques des promoteurs. Elles donnent lieu dans l'espace d'intervention à des arbitrages, des initiatives qui permettent d'apporter des réponses jugées appropriées aux pressions ressenties.

L'accompagnement a une double finalité, préparer à l'exercice des rôles à jouer avant que certaines étapes soient abordées, mais également faire face dans les « moments de chauffe » qui sont concomitants à toute activité potentiellement risquée. Ce sont ces moments qui comptent car ils constituent un virage difficile et en même temps lorsqu'ils sont surmontés, ils apportent une consolidation, un renforcement de l'assise de l'entreprise. Niveau accru de complexité mais aussi renforcement des capacités managériales, mais aussi cela peut être le chant du cygne lorsque le franchissement de l'étape se fait en laissant des traces qui compteront ensuite. En fait c'est, pour faire analogie, une situation où la bataille a laissé trop de traces et entamé les réserves et l'esprit de corps.

Il y a toujours un ordre établi qui se met en place, les évènements se succédant, des réajustements, des remises en cause peuvent intervenir et avoir suffisamment d'impact pour amener à une réorientation des repères et des règles. Peut-il en être autrement ? Dès qu'on entre dans des logiques de validation permettant l'accès aux ressources des critères seront établis et permettront le filtrage. Il y a bien entendu des marges d'interprétation possible, des logiques d'adaptation des personnes concernées ou encore des logiques relationnelles qui peuvent permettre de contourner plus ou moins les balises en place. Le problème qui se pose est celui du rythme avec lequel il faut faire bouger les balises. L'immobilisme excessif peut ne pas coller aux évolutions de contextes et de profils alors que la bougeotte excessive peut conduire à une instabilité préjudiciable aux pratiques des entrepreneurs potentiels.

Conclusion

L'approche que nous avons présentée avait un caractère dynamique et processuel. Le mouvement touche les différentes composantes du modèle et permet de lire le déroulement du processus entrepreneurial à partir des interactions entre l'action, l'information et la réflexion. Ces interactions touchent les acteurs qui exercent des rôles dans le déroulement des actions avec leur contenu informationnel et décisionnel. Il n'y a pas de réponses standard car l'a priori est contestable, l'on se construit par et dans l'action.

Pour un besoin pédagogique nous avons adopté un découpage du processus entrepreneurial en précisant et en montrant qu'il n'était pas linéaire mais qu'il obéissait à des effets de retour. Le découpage en étape du processus entrepreneurial associés à des actions elles-mêmes liées à des évènements permet de renseigner sur les moments par lequel passe nécessairement le projet entrepreneurial. Cette catégorisation indique un ordre dans l'enchaînement. Il y a antériorité entre les étapes, une étape en aval ne peut s'achever si une étape située en amont ne l'est pas, il y a donc relation de dépendance quant à l'achèvement des étapes.

Il y a plasticité des différentes composantes du modèle qui fait que des bifurcations sont possibles compte tenu d'évènements déclencheurs qui peuvent intervenir à différents moments. La pertinence découle de la chronologie des actions et des marges de manœuvres que fait apparaître le modèle. L'espace d'opération

des acteurs, les triangles interactifs de la connaissance liés aux acteurs mais aussi à l'organisation évoluent en dynamique. Leur caractérisation se fait selon des variables que nous avons spécifiées et donne, pour chaque situation prise en compte, des résultats liés à son contexte.

Références bibliographiques

- BRUYAT C. (2001) « Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise », Revue de l'entrepreneuriat vol. n°1
- BRUYAT. C. (1993), « Création d'entreprise : Contribution épistémologique et modélisation », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- FAYOLLE A. (2004). « Entrepreneuriat et processus : faire du processus un objet de recherche et mieux prendre en compte la dimension processus dans les recherches », 6e Congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal, 30-31 octobre et 1er novembre.
- FILION J.L. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances » La Revue internationale PME, vol. 10, n° 2
- GARTNER W. B. (1985), "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation", Academy of Management Review, volume 10, n° 4.
- GASSE Y. et TREMBLAY M. (2005), « Sensibilisation à l'entrepreneuriat : construction et validation empirique d'un outil pratique », Document de travail, 013, Université Laval
- GERMAIN O. (2017), « Théories en entrepreneuriat : pour que les fruits passent la promesse des fleurs, Chapter , Research Gate »
- HJORTH, D., R. HOLT ET C. STEYAERT (2015). « Entrepreneurship and process studies », International Small Business Journal, vol. 33, n° 6
- OMRANE O., FAYOLLE A., ZERIBI BEN-SLIMANE O. (2011/5), « Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique », La Revue des Sciences de Gestion n°251
- SCHMITT C., ROSKER E. (2016), « Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir » La Revue Des Sciences de Gestion, Vol 3, n°273-274
- SIMON H. A. (1959), Theories of Decision-Making in economics and Behavioral Science, American Economic Review, 49, n° 1
- TOUBACHE A. (2003), « Entreprises et mutations technologiques : Essai d'analyse dans le contexte de l'économie algérienne », Thèse de Doctorat d'Etat Es-Sciences Economiques, Université d'Oran, 322 p.
- TOUNES A. (2003), « L'intention entrepreneuriale : Une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE », Doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Rouen
- VERSTRAETE T. et al (2012/1), « Le business model : une théorie pour des pratiques », Entreprendre & Innover, n° 13