



HAL
open science

Essai sur l'évaluation de la décision en Entrepreneuriat

Thierry Levy-Tadjine, Robert Paturel

► **To cite this version:**

Thierry Levy-Tadjine, Robert Paturel. Essai sur l'évaluation de la décision en Entrepreneuriat. 4eme colloque de l'A2ID: Decision, Mesures et Evaluation., May 2005, Bordeaux, France. hal-00418849

HAL Id: hal-00418849

<https://hal.science/hal-00418849>

Submitted on 21 Sep 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

4^{ème} Colloque International de l'A2ID

Décision : Mesures et Evaluations

17 et 18 mai 2005
Bordeaux

Essai sur l'évaluation de la décision en Entrepreneuriat

Thierry LEVY-TADJINE, Docteur es sciences de gestion, PRAG, Laboratoire ERMES (Etudes et Recherches Méditerranéennes en Management des EntrepriseS), Université du SUD Toulon-Var

Robert PATUREL, Professeur des Universités, Laboratoire ERMES (Etudes et Recherches Méditerranéennes en Management des EntrepriseS), Université du SUD Toulon-Var

La théorie de la décision, quelles qu'en soient ses manifestations concrètes (recherche opérationnelle ; choix d'investissements...., voire théorie des jeux¹) est d'un usage commun dans le management des organisations.

Pour MARCHESNAY (2000), l'entrepreneuriat et le management sont deux oxymores. Faut-il en conclure alors que la théorie de la décision ne pourrait être appliquée au champ de l'entrepreneuriat ou, au moins, qu'elle devrait y être adaptée ? Comment s'y pose la question de la mesure du choix entrepreneurial ? En d'autres termes, sur quoi repose l'évaluation de la décision entrepreneuriale ? Le plan d'affaires (ou Business Plan) est fréquemment présenté comme l'outil d'évaluation par excellence de la décision entrepreneuriale. Dans les cas où sa réalisation est impossible, il est au moins remplacé par un Business Model, version réduite du plan d'affaires qui présente le projet en visant à convaincre les partenaires potentiels, notamment financiers, du projet. Quels enseignements en tirer quant à l'évaluation des décisions en général ? C'est à ces questions que cette contribution ambitionne de répondre. Pour y parvenir, nous proposerons d'abord un cadre unificateur pour l'évaluation des décisions en entrepreneuriat et en management (1). Puis, nous l'appliquerons plus spécifiquement au champ de l'entrepreneuriat (2) en montrant qu'il concerne également les situations de crise stratégique et de reprise (3).

¹ Lors des négociations précédant l'ouverture du marché de la téléphonie française, pour suivre les directives européennes, les dirigeants de France Télécom et leurs conseillers ont, en effet, utilisé les modélisations ludales pour définir s'il leur était préférable d'envisager d'affronter un grand nombre de concurrents ou un nombre plus restreint comme ce fut leur choix.

1. Une approche intégrative de la décision et de sa mesure

Depuis les travaux de GERSICK (1994), il est courant d'opposer les décisions « event-based » et celles « time-based ». Au terme d'une monographie sur une jeune société de capital-risque, l'auteur a, en effet, proposé deux modalités de gestion stratégique permettant de traiter « *la tension entre la persévérance et la flexibilité* » (p 12). Dans le cas d'une gestion stratégique basée sur le temps, ce sont les échéances qui guident l'action managériale. L'auteur remarque également une tendance naturelle à la réorientation à mi-parcours des projets, passée une première phase d'enracinement stratégique. La dynamique même du pilotage est donc plutôt endogène. Dans le cas d'une gestion stratégique basée sur les événements, les réorientations sont davantage amenées et légitimées par les divers faits qui ponctuent la vie de l'entreprise et le déploiement de ses projets. Le pilotage, son orientation, son rythme, sont davantage marqués par des mécanismes exogènes, en particulier le dépassement de seuils financiers conventionnels ou encore des évolutions de l'environnement commercial et technologique. Ceci a conduit De VAUJANY (2004, Chap. 2) et son équipe à distinguer les décisions de Management Stratégique Endogène des décisions de Management Stratégique Exogène qui caractériseraient les décisions entrepreneuriales et celles concernant les périodes de crise dans la vie de l'organisation.

Pour ces auteurs, quel que soit le contexte du management stratégique, exogène ou endogène, la mesure de la décision doit pouvoir être étudiée à trois niveaux interdépendants : sociopolitique, cognitif et psychologique. Ce découpage semble cohérent avec les discours critiques sur la théorie de la décision en organisation. Pour nombre d'utilisateurs de cette perspective, en effet, les modèles qui en sont issus auraient surtout vocation à être des vecteurs d'apprentissage pour l'organisation et des occasions de dialogue et d'interaction entre les acteurs la composant (MOISDON, 1998). Pour l'auteur (p. 578), les modèles de recherche opérationnelle doivent plutôt être vus dans une optique « *learning process* » que dans une optique « *problem solving* », ce qui le conduit à parler de « *modélisation* ». Parallèlement, travaillant sur la décision d'investissement, PEAUCELLE (1998) montre que les outils classiques associés à celle-ci (V.A.N., T.R.I.) sont bien souvent davantage des légitimations et justifications a posteriori des choix faits que des outils d'aides à la décision. Les trois perspectives évoquées sont synthétisées au moyen du tableau ci-dessous.

	Nature de l'outil d'aide à la décision	Nature du processus d'évaluation de la décision	Fondements théoriques	Echos dans la théorie de la décision
Perspective psychologique	Un vecteur de rationalisation	Un processus de choix rationnel limité	Simon (1975, 1982)	Peaucelle (1998)
Perspective sociopolitique	Un outil de légitimation, de rhétorique (« argument ») d'influence (« atout »).	Un acte social (un ou (un	Bourdieu (2000), Giddens (1984), Archer (1995)	Théorie des jeux
Perspective cognitive	Un support d'apprentissage	Un processus d'apprentissage	Piaget (1967, 1977)	Moison (1998)

• **Tableau 1 : les niveaux d'évaluation de la décision** (Adapté de De Vaujany et ali, 2004)

Selon la perspective que le décideur associe à l'outil qu'il mobilise, le discours sur la mesure ne sera pas le même. Un même outil peut toutefois associer simultanément les différentes perspectives. En entrepreneuriat, le plan d'affaires en offre l'illustration la plus absolue. Comme le note COLAS (2004), il constitue à la fois :

- un outil cognitif (permettant par son élaboration, l'apprentissage du porteur de projet avant qu'il ne démarre),
- un rite,
- une rhétorique de la délibération.

En adoptant la même clef de décryptage pour les décisions entrepreneuriales (management stratégique exogène) et pour les décisions typiquement managériales (management stratégique endogène), l'équipe de F.X. De VAUJANY rejoint la thèse de R. PATUREL (1997) qui proposait « le modèle des 3 E » comme un décrypteur intégratif pour l'évaluation des décisions de gestion. Il le définissait, en effet, comme un méta-modèle servant à garantir la cohérence entre « les 3 E » constitutifs de la décision que sont :

- « l'Entrepreneur » (en fait, le créateur ou le dirigeant) et ses aspirations (E1),
- les ressources et les compétences intégrées à l'Entreprise ou d'une façon plus générale à l'organisation (E2),
- les possibilités de l'Environnement (E3) qu'il soit global, spécifique ou local (PATUREL, 1997).

Schématiquement (Figure 1), les décisions optimisant les chances de réussite de l'organisation émergeraient à la convergence des « 3 E » symbolisée par la zone noire du schéma. Les décisions des zones 1, 2 et 3 aboutiraient à des échecs à plus ou moins long terme et celles symbolisées par B, C et D, pourraient être envisagées grâce à des aides ou accompagnements (en matière d'opportunités de l'environnement, de compétences, voire d'envie de faire du dirigeant, non encore perçues ou maîtrisées par l'organisation), élargissant la zone noire.

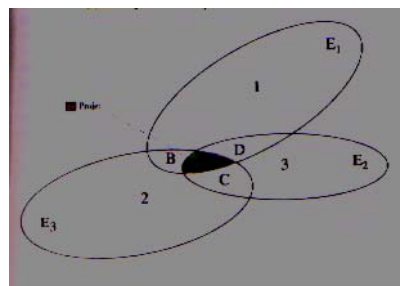


Figure 1 : Le modèle des 3 E (R. Paturel, 1997)

Sous son apparente simplicité, ce modèle est particulièrement éclairant pour appréhender les situations de management stratégique exogène qui retiennent plus particulièrement notre attention dans ce travail. Il a d'ailleurs été utilisé par PATUREL (op. cit., p. 14-15) pour décrire la problématique du montage de création ou de reprise d'entreprise. Ce modèle n'est d'ailleurs pas éloigné des analyses de C. BRUYAT (1993), du même Laboratoire de recherches, qui fondait la création sur la formulation cohérente par le créateur d'une « Configuration Stratégique Instantanée Perçue », cette dernière fixant et validant l'équilibre dynamique entre les aspirations du créateur, ses ressources et ses compétences ou celles qu'il mobilisait et les opportunités et possibilités offertes par l'environnement. Nous pensons que l'autre moment fort dans la vie de l'entreprise au cours duquel s'imposent une réflexion et une pratique de management stratégique exogène, est la crise. En effet, cette période peut également se trouver éclairée en première analyse par ce modèle. Dans les deux situations (création ou crise), le noyau stratégique (ou le pré-noyau dans les cas de création) est

confronté à des sollicitations et à des attentes de parties prenantes externes, voire institutionnelles. Ces dernières (banquiers, fournisseurs, créanciers, organismes d'accompagnement, expert-comptable, organismes de formation...) manifestent leur influence sous la forme d'un contrôle et imposent bien souvent l'adoption par le noyau stratégique d'objets, d'outils, de dispositifs ou de règles de gestion qu'ils ont élaborés. Dans la phase de création, on pense aussitôt au plan d'affaires que les portants réclament pour valider le projet (le porté) du porteur qui les sollicite pour un partenariat. La crise se manifeste par des recommandations de la part des portants aux porteurs et peut, dans certains cas, déboucher sur le recours à des procédures judiciaires (dépôt de bilan) qui offrent alors des possibilités de reprise de l'entreprise.

Dans toutes les situations, création ou crise, le management stratégique exogène (et, a fortiori, l'entrepreneuriat) semble caractérisé par l'existence d'un triptyque Porteur-Portant-Porté (Figure 2).

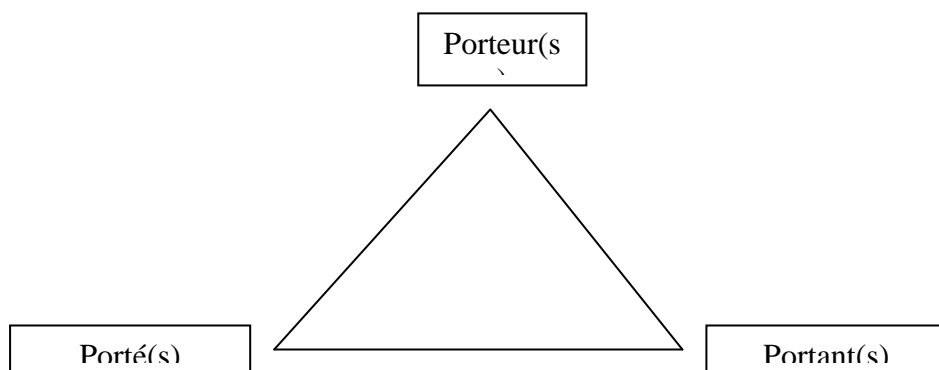


Figure 2 : Le Triptyque Porteur-Portant-Porté (ou modèle des « 3 P »).

Dans la phase de création, le porteur de projet soumet son projet à divers experts ou partenaires qui le valideront ou non et qui l'infléchiront : sans leur agrément, le projet ne pourra aboutir. Ce sont les portants. Les portés désignent tout à la fois le projet lui-même et les partenaires qui en sont tributaires, sans avoir la possibilité d'en influencer directement la réalisation immédiate. On peut ainsi penser à de futurs collaborateurs du porteur de projet que celui-ci a pré recrutés ou à l'entourage du porteur. Ils adhèrent au projet et n'attendent que sa réalisation. Même indirecte, leur influence n'en n'est pas moins importante et ils contribuent à l'évaluation du projet, comme l'illustre le cas FAK ci-dessous.

Le Cas FAK

Melle FAK, française d'origine marocaine, à première vue parfaitement intégrée, mais ne trouvant pas d'emploi stable répondant à ses aspirations après des études en Administration économique et sociale, décide de créer son affaire pour, explique-t-elle, « *se réaliser socialement* ». Son projet est un projet intégrationniste qui fait appel à son savoir-faire culturel tout en visant une clientèle autochtone de classe moyenne. Il s'agit de commercialiser des objets d'artisanat marocain à but décoratif en France. Par déficit de ressources financières, elle ne trouve pas de local en centre ville et contre l'avis de son conseiller, pressée d'entreprendre, elle signe un bail pour un local en Zone Franche Urbaine. Au final, elle ouvre son affaire qui se trouve en contradiction avec son « business model » initial... La clientèle qui fréquente sa boutique n'est pas celle qui était visée.

Paradoxalement, malgré son différend avec lui, elle regrette que le conseiller ne l'ait pas relancée par la suite tout en niant la contradiction de son plan d'affaires alors qu'elle n'atteint pas le seuil de rentabilité. Lorsqu'on consulte l'analyse de l'accompagnateur, on se rend compte que celui-ci a un verdict très tranché sur l'affaire de FAK et qu'en tant que technicien, il considère que dès qu'elle a « *baissé les bras* » et renoncé à chercher un local en centre-ville, « *il n'y avait plus rien à faire...* ». Pour autant, en s'interrogeant sur ce constat d'échec de l'accompagnement, il finit après coup par déchiffrer l'empressement de Melle FAK. Si cette dernière s'est précipitée, c'est parce que l'une de ses motivations, alors cachée, à entreprendre consistait à employer sa sœur, chômeuse en fin de droits, afin de lui redonner des droits. La sœur de Melle FAK, la portée du projet et l'objet réel de celui-ci ont influencé directement le processus de création et, par la suite, son évaluation et la décision finale.

Ce cas riche révèle que la logique de création ne se résume pas à un interface simple sujet-projet comme cela est fréquemment posé². Comme le suggère LEVY-TADJINE (2004, p. 363), il faut étudier les relations sujets-projet-objet. La logique de création s'apparente aux logiques de l'action collective, comme le montrent LEVY-TADJINE, CHELLY et BARES (2004) en fondant le processus de création d'entreprises sur les théories des conventions et de la justification (BOLTANSKI, THEVENOT, 1987, 1991).

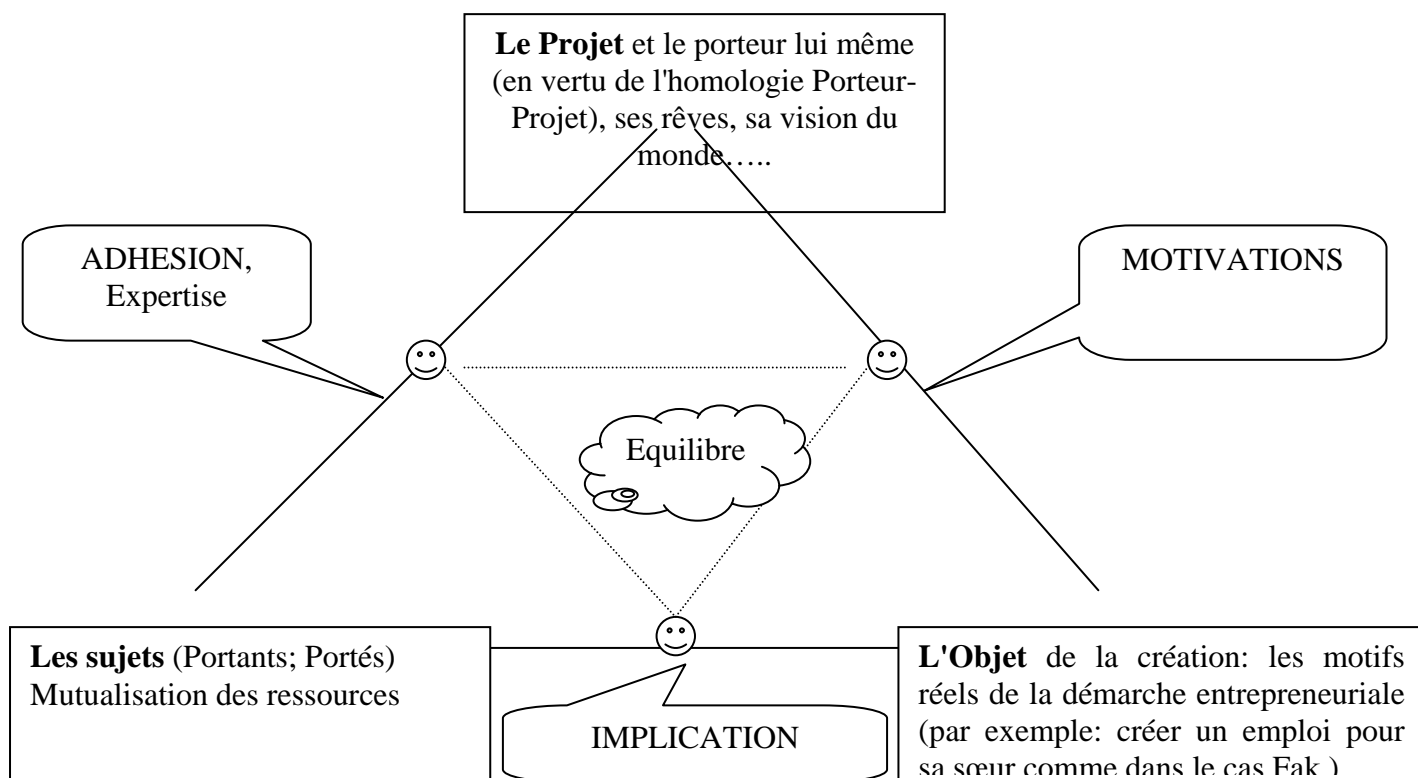
La relation d'accompagnement et, plus largement, le processus entrepreneurial peuvent être relus comme **une inter-relation entre trois pôles** : le projet entrepreneurial (qui doit appartenir à la zone noire du modèle des « 3 E » avant toute décision définitive) auquel le porteur s'assimile, l'objet (réel) de la démarche entrepreneuriale et les sujets que le porteur associe à sa démarche dans une optique de mutualisation des ressources (Figure 3).

L'interface entre chacun de ces pôles conduit les parties-prenantes à trouver des points d'équilibre ou de déséquilibre sur lesquels l'accompagnateur interfère et peut être considéré comme responsable.

² [On cherche fréquemment à valider l'adéquation homme-projet dans le cadre de la validation d'un business plan.](#)

Figure 3 : Les interfaces de la relation d'accompagnement entrepreneurial.

Source : LEVY-TADJINE (2004) à partir de travaux de David GAGGELLI (Groupe SOCIUS, Sèvres).



Chaque interface représente un axe de tensions possibles. L'équilibre sur chacun des axes est en général localisé dans une position médiane caractérisant simultanément :

- la viabilité économique du projet et une réelle motivation du porteur ;
- une juste adhésion des portants et des portés au projet ;
- une bonne implication du portant.

On transpose aisément cette représentation aux phases de crise, l'ensemble des portés étant généralement plus important. Les clients en attente du règlement judiciaire d'une affaire pour savoir s'ils pourront continuer à conserver le porteur comme fournisseur peuvent ainsi être considérés comme des portés. Nous traiterons donc d'abord de l'évaluation de la décision en phase de création (2), en distinguant deux contextes : le contexte le plus courant que nous qualifions d'extra culturel pour le distinguer du contexte dans lequel le porteur, ayant des origines et des références culturelles différentes de celles des portants, se trouve a priori confronté à des difficultés d'appropriation spécifiques, imposant en retour un travail d'appropriation propre de la part des portants. Dans cette situation, l'évaluation de la décision entrepreneuriale serait rendue plus complexe. Enfin, nous verrons dans quelle mesure nos remarques et propositions sont transposables en période de crise (3).

2. L'évaluation de la décision en phase de création d'entreprise.

2.1. La création dans un contexte extra culturel

Les débats publics récurrents autour du thème de la création ou de l'entrepreneuriat conduisent fréquemment à s'interroger sur les dispositifs institutionnels les plus propices pour encourager l'entrepreneuriat.

Le rapport BESSON sur la création de PME (1999³) soulignait ainsi que l'Etat avait un rôle à jouer en matière de création d'entreprises. Les récentes lois DUTREIL s'inscrivent bel et bien dans cette ambition et leur initiateur s'emploie régulièrement à rappeler le rôle de la « *politique de soutien* » à la création d'entreprise⁴.

En réalité, dans ces travaux comme dans leurs applications institutionnelles et légales, on peut distinguer deux types de dispositifs :

- ceux encourageant et accompagnant la création d'entreprise,
- ceux garantissant la pérennisation des entreprises nouvellement créées.

Les deux dispositifs peuvent se trouver jumelés, comme c'est le cas des dispositifs EDEN ou de l'ACCRE qui visent à encourager la création et la reprise d'entreprise par les demandeurs d'emploi par l'octroi de subventions, assorti de clauses d'accompagnement et de suivi post-crétion. L'intérêt de ces aides pour le Management Stratégique, est qu'elles imposent souvent la mise en place d'outils de gestion ou l'adoption de règles de management par les porteurs. La plupart des dossiers de demande d'aides à la création requièrent plus ou moins explicitement la rédaction d'un plan d'affaires.

La performance de tel ou tel dispositif institutionnel d'incitation à la création ou de pérennisation des entreprises nouvellement créées peut être évaluée de deux manières :

- soit de manière dynamique, en analysant l'évolution du nombre de créations ou du taux de survie des entreprises⁵ consécutivement à leur mise en place⁶,
- soit de manière comparative, en rapprochant différents environnements macroéconomiques et institutionnels. Il est ainsi fréquent de trouver des comparaisons internationales. A. FAYOLLE (2000) se livre ainsi à une analyse du dynamisme entrepreneurial entre la France et les USA. Ce type de réflexion présente l'intérêt de permettre de lister les dispositifs sociétaux et institutionnels caractérisant l'environnement de la création d'entreprise et que le porteur doit s'approprier.

Il en ressort que la culture de l'échec et de la réussite, ainsi que le nombre de formations et d'actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat sont des éléments forts, susceptibles de favoriser la création davantage que ne le sont les règles administratives et fiscales. Sur ces bases, FAYOLLE (2000) et MARCHESNAY (2000) s'interrogeaient sur la pénétration réelle de l'esprit d'entreprise en France, en constatant et en encourageant de leurs vœux les bases d'un changement en profondeur de la société française en faveur de l'esprit d'entreprise. Ils imputaient notamment ce changement socioculturel au développement des formations à l'entrepreneuriat.

En contexte extra-culturel, qu'il exploite ou non les dispositifs d'appui à la création, le pré-noyau doit « poser » et s'approprier le modèle des « 3 E » pour « faire entrer » son projet dans

³ Eric BESSON : « Pour un plan d'urgence d'aide à la création de très petites entreprises. », Rapport à l'Assemblée Nationale, 14 Septembre 1999.

⁴ Francis MER, alors ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie et Renaud DUTREIL, alors Secrétaire d'Etat aux Petites et Moyennes Entreprises, au Commerce, à l'Artisanat et aux Professions libérales, « *Les créations d'entreprises ne sont pas un « mirage* », Tribune parue dans *Les Echos* du 13 février 2004.

⁵ Le taux de survie des entreprises (à 3 ans) est généralement considéré comme un indicateur de la pérennité des entreprises nouvellement créées pour des raisons de commodité statistique malgré ses limites (la disparition de l'entreprise dans les trois ans suivant sa création n'étant pas nécessairement synonyme d'échec). En effet, l'entreprise peut avoir été rachetée ou absorbée. Elle disparaît alors des enquêtes SINE.

⁶ Les résultats sont alors souvent frustrants. En dépit de la démultiplication de mesures incitatives et de discours favorables à l'entrepreneuriat, le nombre de créations d'entreprises a longtemps stagné en France entre 160.000 et 180.000 par an. Il est encore trop tôt pour apprécier si le récent sursaut constaté en 2003 du nombre de créations est dû à l'impact des discours du nouveau gouvernement et des lois DUTREIL.

la zone de cohérence. Ceci vaut pour la création ex-nihilo comme d'ailleurs pour la reprise. B. DESCHAMPS (2002a) a suggéré que le cas particulier de la reprise d'entreprise peut également se poser dans les termes d'une appropriation du Modèle des « 3 E », le cédant devant faire sien le modèle du repreneur et réciproquement. La reprise présente à cet égard une difficulté d'analyse puisqu'elle est souvent perçue par le repreneur au même titre qu'une création ex-nihilo alors que du point de vue du cédant et de celui du couple cédant-repreneur ou des portants, elle peut bien souvent être analysée sous l'angle de la crise stratégique.

Comme le note SAMMUT (2003, p.31) à la suite de JOHANNISSON (1991), le travail d'appropriation et de mise en cohérence du modèle des « 3 E » par le futur entrepreneur ou par le repreneur et le cédant implique simultanément pour le porteur « un travail sur soi et le projet » qui peuvent, dans certains cas, prendre place dans le cadre d'une relation d'accompagnement⁷. Ce travail doit, selon ces auteurs, permettre au porteur de projet « *d'acquérir des compétences à différents niveaux : savoir quoi et pourquoi, savoir comment, savoir qui, savoir quand* ».

Le moyen par lequel seront acquises ces compétences passe par l'élaboration du plan d'affaires quoique son élaboration ne soit pas systématique. Inévitablement, le plan d'affaires apparaît comme l'outil de gestion par excellence de la création d'entreprise. Il y a, en effet, un relatif consensus chez les porteurs comme chez les portants du projet sur ce qu'il doit contenir et sur sa nécessité. « *Le plan d'affaires est (...) devenu le support quasi indispensable de tout entrepreneur à la recherche de partenaires, qu'il s'agisse de créer ou reprendre une entreprise, de se diversifier, etc* » (MARION, SENICOURT, 2003). Sa réalisation serait ainsi fortement dictée par l'environnement extérieur au porteur et, plus spécifiquement, par le milieu bancaire ou, plus largement, par les financeurs, qu'il s'agisse des fonds d'investissement et des business-angels ou des financeurs publics⁸.

Les cas de non appropriation du plan d'affaires par un porteur déplacent partiellement le débat vers la création en contexte intra culturel dont nous évoquerons quelques manifestations dans le paragraphe suivant. En effet, ce sont à la fois des facteurs culturels du porteur et des facteurs de contingence souvent liés à l'activité qui dictent cette non appropriation. Certains porteurs n'ont pas même l'idée qu'il soit nécessaire d'élaborer un plan d'affaires structuré. D'un autre côté, comme le notent MARION et SENICOURT (2003), les différentes recherches qui ont essayé de mettre en avant des liens entre la planification et la réalité de la création ou sa réussite n'ont pu parvenir à des relations formelles. BRUYAT (1993) soulignait à partir d'exemples diversifiés que, dans certains cas, une planification poussée pouvait même se révéler contre-productive du fait des coûts et des délais de lancement qu'elle impliquait (BRUYAT, 1993, pp.275-279). Pour PLASHKA et WELSH (1989), les créateurs qui réussissent le mieux sont loin d'être toujours ceux qui développent les plans d'affaires les plus formalisés. Hassan BELLIHI (2003) montrait même que, dans le secteur du e-preneuriat, il était systématiquement plus efficace de ne pas réaliser de plan d'affaires classique et de lui substituer un « Business model », plus rapide d'exécution. De surcroît, dans ce secteur, comme l'a explicité LA VILLE (2002), l'entrepreneuriat est une démarche collective et le processus de création est à rapprocher du modèle adhocratique de MINTZBERG, puisque peu formalisé au départ et regroupant des spécialistes autour d'un projet sophistiqué dans un environnement dynamique et complexe. Au contraire, le modèle de création véhiculé par la référence au plan d'affaires est, par nature, un modèle plus bureaucratique, même si, lors de la

⁷ Même si moins d'un créateur sur 10 a recours à un dispositif d'accompagnement.

⁸ Comme pour l'obtention du PCE (Prêt à la Création d'Entreprise), tout dossier d'aide à la création pour projets privés (ANVAR, incubateurs...) ou publics spécifiques (ACCRES, AGEFIPH.....) nécessite en effet la réalisation d'un plan d'affaires.

phase de création, la technostructure est extérieure à l'organisation émergente et constituée des partenaires du projet.

Ces remarques suggèrent qu'en l'absence de ce travail, le porteur met nécessairement en place des objets de gestion qui structurent son ébauche de réflexion stratégique.

Le cas de M. SERK. est à cet égard emblématique. Ancien entrepreneur du bâtiment en Algérie et ayant fui son pays pour des raisons politiques, il décide de créer son affaire dans le secteur qu'il connaît bien en France. Conscient que le contexte juridique et sociétal diffère de celui de son pays d'origine, après avoir fait valider ses qualifications professionnelles algériennes par un stage à l'AFPA, il s'engage dans un dispositif de Formation-Accompagnement à la création d'entreprises à l'Université de St-Etienne. Malgré les exhortations de ses tuteurs, il se présente, lors des évaluations et des simulations d'entretiens avec un banquier, sans document écrit présentant son plan d'affaires et argumente qu'il n'en a pas besoin du fait de ses bons contacts avec des clients potentiels, avec son banquier qui est prêt à lui faire crédit sur la base de son patrimoine personnel et sur la base de sa maîtrise technique dans le bâtiment et de son savoir-faire en négociation.

Au final, on s'aperçoit que son seul énoncé stratégique consistait à « reproduire » l'affaire qu'il avait montée avec succès en Algérie en se bornant à l'adapter au contexte et au marché français.

Contrairement à ses dires, il ne démarrera finalement son entreprise qu'un an et demi plus tard après une réflexion plus approfondie sur la cible commerciale.

Alors que sûr de ses compétences et de son expérience antérieure, l'entrepreneur pensait pouvoir entrer en action après une rapide mise au point sur les spécificités juridiques françaises, il lui aura fallu prendre le temps de penser son projet pour le structurer. Ce cas témoigne du caractère tri-dimensionnel du phénomène d'émergence organisationnelle tel que le dépeint VERSTRAETE (1999).

L'auteur modélise, en effet, le phénomène entrepreneurial comme une dynamique entre un individu et une organisation qu'il impulse, caractérisée par trois dimensions irréductibles et indissociables :

- la dimension cognitive comprenant la vision et la pensée stratégiques du porteur qui peut être plus ou moins formalisée, plus ou moins poussée comme on l'a évoqué ;
- la dimension praxéologique qui définit l'action d'entreprendre ;
- la dimension structurale qui précise la manière dont l'entrepreneur structure l'organisation qu'il impulse et qui concerne notamment la légitimité territoriale et la culture du porteur.

Avec quelques aménagements soulignant la spécificité et la complexité du phénomène entrepreneurial, cette tri-dimensionalité peut être rapprochée du cadre d'analyse tri-dimensionnel que nous avons proposé dans la première partie de ce travail, pour caractériser le management stratégique et ses modalités d'évaluation. Dans cette perspective, le management stratégique exogène serait relu à la lumière :

- d'une dimension psychologique - amont que VERSTRAETE excluait de son champ de recherche puisqu'il s'intéressait au processus d'émergence organisationnelle en modélisant l'entrepreneuriat sur la base d'une dialogique Individu-Organisation à la suite des travaux de C. BRUYAT. Cette dimension serait caractérisée par la recherche d'opportunités d'affaires⁹ ;

⁹ La recherche actuelle en Entrepreneuriat est, en effet, marquée par deux approches distinctes: -l'étude de l'entrepreneuriat comme recherche et développement d'opportunités d'affaires (SHANE et VENKATARAMAN) dans la lignée des travaux de SCHUMPETER et de KIRZNER, et -l'étude du processus entrepreneurial comme dialogique Individu-Création de Valeur à la suite de GARTNER.

- d'une dimension cognitive définie comme pour VERSTRAETE par les stratégies d'apprentissage et de réflexivité déployées par l'entrepreneur dans le cadre du montage de son entreprise ;
- d'une dimension psychologique - aval décrivant le processus de collecte et de traitement des informations au cours du processus entrepreneurial ;
- d'une dimension sociopolitique précisant la manière dont le porteur se situe vis-à-vis de son environnement et y inscrit son projet.

Nous montrerons que l'on analyse également le management stratégique de gestion de crise sous cette triple dimension. Au préalable, il importe de noter que le processus d'évaluation de la décision entrepreneuriale se complique parfois du fait de la présence d'éléments inter-culturels.

2.2. La création dans un contexte intra-culturel

Le problème de l'entrée dans la zone de cohérence des « 3 E » inhérent à tout processus de création se trouve compliqué par un arbitrage interculturel supplémentaire.

En partant d'une idée classique en entrepreneuriat d'homologie Porteur-Projet, on devine immédiatement qu'un porteur de projet issu d'un autre espace culturel que celui de la société dominante manifesterait sa volonté d'acculturation au travers de son projet entrepreneurial.

Les approches sociologiques et psychosociologiques de l'acculturation¹⁰ soulignent la multiplicité des formes de compromis et d'arbitrages possibles entre les deux espaces socio-culturels de l'immigrant (son espace d'origine et l'espace d'accueil auquel il doit s'adapter). Pierre ANSART (1999) suggère que l'immigré puisse adopter une infinité de positions par rapport au modèle de l'assimilation parfaite développé par l'école de Chicago.

« L'assimilation parfaite » désigne le fait qu'un individu intègre la totalité des traits culturels (langue, croyances, mœurs) de la culture dominante en abandonnant ses caractéristiques antérieures.

A partir de ce modèle d'acculturation, l'auteur propose un continuum de positionnements « depuis la totale assimilation jusqu'aux diverses formes de différenciation et de résistance à cette assimilation » et suggère qu'en l'absence d'assimilation, l'individu en situation de contact interculturel opte pour une stratégie dite « d'accommodation » en créant des formes originales d'adaptation.

On pourrait ainsi établir trois configurations de l'immigré par rapport à sa société d'accueil avec l'assimilation, l'accommodation et la séparation.

Prolongeant ces travaux, le psychosociologue John BERRY (BERRY, 1997, BERRY et DASEN, 1992), tout comme CARTWRIGHT et COOPER en 1993 (cités par EVRARD et PATUREL dans le contexte de la croissance externe, 1998) ont proposé de représenter le positionnement interculturel de l'immigré sous la forme d'une Grille dans laquelle l'Intégration remplace en fait ce que les sociologues qualifient d'accommodation. Ils analysent le processus d'acculturation comme une redéfinition de son identité par l'acteur. Pour définir son identité, le migrant doit choisir un arbitrage entre ce qui caractérise l'identité culturelle de son pays d'origine et ce qui fonde l'identité culturelle de son pays d'accueil. Ce choix est processuel et relève de la socialisation de l'individu. Il est donc affecté par ses rencontres et ses inscriptions sociales.

¹⁰ L'acculturation est entendue comme un ensemble de phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes, entraînant des changements dans les modèles culturels initiaux de l'un ou de plusieurs des groupes concernés (Robert de la sociologie).

		Est-il important de conserver son identité et ses caractéristiques culturelles ?	
Est-il important d'établir et de maintenir des relations avec d'autres groupes de la société dominante ?			
			<i>Oui</i>
	<i>Oui</i>		<i>Non</i>
		INTEGRATION avec la confrontation des cultures et/ou la Réussite de l'intégration	ASSIMILATION avec une Transition relativement facile
	<i>Non</i>	SEPARATION avec la confrontation des cultures et/ou la tolérance du multiculturalisme	MARGINALISATION

Tableau 2 : la grille de CARTWRIGHT et COOPER, de BERRY adaptée à partir des travaux sur l'intégration culturelle des opérations de croissance externe (EVRARD et PATUREL, 1998).

Outre sa simplicité, l'intérêt de ce modèle, est qu'il sert de grille de lecture pour analyser la relation intersubjective portant-porteur dans un contexte d'écart culturel initial. Cette transposition a notamment été proposée par P. TISSERANT (2003) pour modéliser la relation d'accompagnement de l'entrepreneur immigré. Considérant que la relation d'aide et d'accompagnement entre un Chargé de Mission et un Porteur de Projet issu de l'immigration est par nature inter-culturelle, l'auteur adapte aisément le modèle de l'interaction cognitive qui se joue lors de l'accompagnement.

		Attitude interculturelle du conseiller	
Attitude interculturelle du demandeur			
			<i>Ouverture</i>
	<i>Ouverture</i>		<i>Repli</i>
		INTEGRATION	ASSIMILATION
	<i>Repli</i>	SEPARATION	INCOMPREHENSION

Tableau 3 : l'adaptation de TISSERANT.

Selon l'auteur, l'assimilation correspondrait à une relation où le conseiller ne s'adapte pas au cadre de référence lié à la culture d'origine du demandeur. En revanche, le demandeur est totalement tourné vers la culture de la société d'origine. Ce type de relation ne peut donc convenir que lorsque le projet est orienté vers cette société.

L'intégration correspondrait à une relation d'ouverture mutuelle à l'autre pouvant déboucher, selon TISSERANT, sur une véritable co-construction du projet.

Les cas de Séparation et d'Incompréhension émaneraient de situations dans lesquelles le Porteur de projet resterait fermé sur ses propres positions. Toutefois, dans le cas de la séparation, le conseiller cherchant à comprendre le porteur, il pourrait y avoir une issue favorable à l'accompagnement à condition que le Chargé de Mission fasse preuve d'une très grande compétence interculturelle. Ce cas pourrait notamment correspondre aux projets d'entrepreneuriat au pays pour lesquels le Chargé de Mission est souvent démuné.

Dans le cas de l'incompréhension, chaque acteur restant centré sur son propre cadre de référence, il ne peut pas y avoir de relation d'aide.

Cette première modélisation de la relation portant-porteur en contexte intra culturel reste cependant très limitée quant à la définition de l'attitude et de la stratégie du Porteur de Projet (ouverture ou repli) alors qu'en élaborant son projet entrepreneurial, le porteur a déjà songé à sa stratégie d'ouverture à la société d'accueil, plutôt assimilationniste ou plutôt intégrationniste, comme cela a pu être mis en évidence dans diverses applications (A.L.E.X.I.S., 2003, LEVY-TADJINE, 2004).

Dans le cadre d'une recherche-action sur la relation Porteur-Portant réalisée au sein d'une Boutique de Gestion, nous avons été conduits à proposer un outil dynamique qui décrit différentes configurations dans la relation d'accompagnement à partir des attitudes interculturelles du Porteur de Projet et du positionnement de l'accompagnant, en caractérisant le comportement du Chargé de Mission à partir de la grammaire de l'économie des conventions (BOLTANSKI, THEVENOT, 1987).

En nous appuyant sur les travaux de GIANFALDONI et ali (2001), nous partons du principe que tous les Chargés de Mission accompagnant des porteurs de projet entrepreneuriaux dans le cadre de l'économie solidaire ont à résoudre un travail d'accommodation entre :

- la convention civique qui motiverait l'engagement dans l'économie solidaire (une approche centrée sur l'individu et la personne et, donc, a priori très ouverte à l'interculturel) ;
- la convention industrielle/marchande à laquelle leur action en faveur de la création d'entreprise obéit (approche davantage centrée sur le projet).

En stigmatisant cette accommodation aux deux conventions, on identifie et représente sur la grille suivante huit configurations décrivant l'accompagnement des porteurs de projet issus de l'immigration, certaines étant plus problématiques que d'autres et invitant le Chargé de Mission à la vigilance dans la gestion de son accompagnement. La grille en résultant n'a pour but que de stigmatiser le processus sous la forme d'idéaux-types. Sur le terrain, il nous est apparu en effet que la relation d'accompagnement est conçue comme un « mix » des méthodes centrées sur le projet et des méthodes centrées sur l'identité du porteur (GUICHARD et HUTEAU, 2001) en prenant en compte le contexte social et culturel des porteurs de projet, mais sans pour autant faire de l'accompagnement social. Les Chargés de Mission interviewés sont généralement unanimes pour affirmer qu'ils proposent un accompagnement économique et technique au service du développement social et culturel de l'individu. Ce positionnement est parfois aussi mal perçu par le porteur de projet que par les acteurs de l'environnement de la prescription qui peuvent avoir d'autres attentes (d'accompagnement social dans certains cas ou, au contraire, d'accompagnement purement technique dans d'autres). En théorie, l'accueil est le temps privilégié de l'étude par le Chargé de Mission de l'homologie homme-projet. On s'intéresse au moins autant à la personne qu'au projet. Il faut, en effet, voir où elle en est pour lui proposer un plan de travail. Par la suite, le déroulement du processus d'accompagnement varie en fonction de la personnalité du Chargé de Mission et du porteur. Mais, inévitablement, l'aspect technique prend régulièrement et progressivement le dessus. Même si la stigmatisation en deux conventions extrêmes est schématique, elle traduit le fait que l'arbitrage entre la dimension technique et la dimension socio humaine varie d'un Chargé de Mission à l'autre. Cet écart a été analysé lors d'un travail auprès de l'ensemble des Chargés de Mission en réunion d'équipe, comme on le mentionnera plus loin.

Dans notre grille, l'attitude du porteur de projet est décrite à partir des stratégies des auteurs précédemment cités, la stratégie particulière de la marginalisation correspondant au cas

rencontré quelquefois en accompagnement de porteurs qui fondent leur projet entrepreneurial sur des actes économiques informels, voire parfois illicites.

		Attitude du Chargé de Mission	
		<i>Convention marchande- Industrielle (Chargé de mission Technicien)</i>	<i>Convention Civile-Domestique (Chargé de Mission plus « social »)</i>
Stratégie d'Acculturation du Porteur de Projet lorsqu'il se présente à ALEXIS	<i>ASSIMILATION</i>	1 « Gestion Standard »	2 « Bienveillance critique »
	<i>INTEGRATION</i>	3 « Blocage potentiel d'ordre technique »	4 « Co-Production »
	<i>SEPARATION</i>	5 « Accompagnement limité »	6 « Blocage potentiel d'ordre philosophique »
	<i>MARGINALISATION</i>	7 « Blocage potentiel d'ordre technique »	8 « Blocage potentiel d'ordre éthique »

Tableau 4 : Configurations de la relation Porteurs-Portants

- La configuration 1 (« Gestion standard ») semble ne pas poser de difficulté, le Chargé de Mission traitant le projet comme un « projet standard » en s'appuyant sur ses compétences techniques.

- La configuration 2 (« Bienveillance critique ») conduit parfois le Chargé de Mission à interroger le porteur de projet sur ses véritables intentions d'assimilation. Un Chargé de Mission trop ouvert à l'interculturel pourrait vivre un tel projet avec frustration.

-La configuration 3 correspondrait à une situation de blocage dans laquelle le projet intégrationniste du porteur de projet entre parfois en conflit avec l'approche technicienne du Chargé de Mission. Ce dernier se trouve dérouter. Les Chargés de Mission interviewés au sein de la Boutique de Gestion ALEXIS évoquent une difficulté récurrente à accompagner des projets jetant des ponts entre la France et le pays d'origine du porteur (import-export), car ils ont des difficultés à collecter les données ou à valider celles qu'on leur présente pour évaluer la demande. La solution face à ce type de projet passerait sans doute par une attitude du Chargé de Mission moins « technicienne » pouvant déboucher sur une co-production originale du projet (comme dans la configuration 4) ou par l'instauration de relais dans les pays du Sud (notamment pour les projets d'import-export) comme certains réseaux d'accompagnement commencent à les mettre en place. Il en va ainsi du Collectif des Femmes de Louvain La Neuve (Belgique) ou du GRDR et du PMIE¹¹ à Paris accompagnant des porteurs de projet issus de l'immigration avec « un projet pour là-bas ».

¹¹ Le Groupe de Développement Rural (GRDR) et le Pôle Migrations et Initiatives Economiques (PMIE) se donnent, en effet, pour mission d'accompagner des porteurs originaires d'Afrique Noire et désirant y entreprendre. Originellement, le GRDR a été créé par des Maliens résidant en France et désireux de contribuer au développement de leur pays en investissant au Sud. Par la suite, son action s'est élargie à tout ressortissant

-Enfin, dans les cas de projets séparationnistes ou marginalisés, les configurations 6 et 8 peuvent correspondre à une situation de refus d'accompagnement du projet en l'état par le Chargé de Mission au nom de ses principes et de son éthique, alors que face à un projet séparatiste, un Chargé de mission « plus technicien » (configuration 5) aura certes de l'incompréhension pour la logique du projet. Toutefois, il se bornera à appliquer son instrumentation avec un certain succès technique, d'autant que certains de ces cas de figure sont, pour ce que nous avons pu observer, caractéristiques de projets portés par des membres de la communauté turque qui revendiquent des ressources techniques communautaires avec pour effet de frustrer les Chargés de Mission plutôt « solidaires » et, au contraire, de dédouaner les « techniciens ». La configuration 6 de « Blocage d'ordre philosophique » a été vécue de l'intérieur par un Chargé de Mission avec qui nous avons travaillé. Ce dernier nous reconnaissant un rôle d'expertise dans l'analyse de l'entrepreneuriat immigré, est venu nous interpellé, car il hésitait sur la démarche à engager et même sur l'acceptation ou non d'accompagner un porteur de projet qui était venu le voir avec un projet de création d'une librairie islamique. L'aspect technique du projet ne lui posait pas de problèmes, mais il se disait démuné et dérouteré par ce projet ne sachant s'il devait accepter de l'accompagner, vu qu'il ne correspondait pas à ses valeurs.

Ces quelques éléments et la modélisation sous-jacente illustrent qu'en contexte intra culturel, la relation porteur-portant est une relation de co-appropriation, le portant devant s'approprié à la fois le porté, l'identité culturelle et la stratégie d'acculturation du porteur, tandis que ce dernier doit se pénétrer des règles de gestion de son environnement de création.

Notre réflexion s'est appuyée sur la relation entre un Chargé de Mission d'une Boutique de Gestion et un porteur de projet, mais il est évident qu'elle s'applique à toute relation porteur-portant notamment lorsque le portant est un banquier ou un formateur à la création d'activité.

3. L'évaluation de la décision dans un contexte de crise stratégique

L'autre temps privilégié du management stratégique exogène est la crise stratégique. Celle-ci se manifeste par une remise en cause exogène du marché ou de l'environnement de l'entreprise, par le départ d'un individu possédant une compétence clé ou par la nécessité de cultiver de nouvelles compétences pour cadrer avec l'évolution du contexte. En d'autres termes, la crise stratégique s'apparente à une sortie de la zone de cohérence du modèle des « 3 E » (zone noire du schéma initial).

Lire les crises stratégiques comme des exclusions de l'activité hors de la zone de cohérence du modèle des « 3 E » conduit à voir les formes de Management Stratégique y répondant comme des outils au service d'**une re-création** de l'entreprise.

Il importe de mentionner qu'en dehors des crises, des « processus de re-création » sont également planifiés et mis en œuvre de manière endogène. Le processus de ré-ingénierie stratégique (qui n'est pas toujours dicté de manière exogène....) a explicitement ce but : il s'agit, selon M. HAMMER et J. CHAMPY (1993), de « *remettre à plat et réinventer l'organisation comme si on la recréait...* ».

Cette nuance faite, établir un parallèle entre phase de création et phase de crise permet de généraliser la lecture tri-dimensionnelle de T.VERSTRAETE (1999) pour ce qui concerne l'entrepreneuriat et la création que l'on retrouverait pour la re-création sous la forme du

africain. Le PMIE encourage ces actions en proposant notamment des bourses d'études qui permettent aux porteurs d'aller réaliser une étude de marché dans leur pays pour tester la viabilité de leur projet en lien avec des associations d'accompagnement local.

« modèle des 3 R » (de PATUREL et VALLERAND, 1999). Selon ces derniers, le management exogène en contexte de crise associerait trois dimensions managériales :

- la Reconception (Rethinking) de l'organisation correspondant à la dimension psychologique du processus,
- la Réingénierie de l'organisation, assimilable à la dimension cognitive du processus entrepreneurial,
- la Restructuration de l'organisation correspondant à la dynamique sociopolitique et structurale du processus.

Comme lors de la phase de création, certaines de ces dimensions sont atrophiées par l'urgence ou par l'univers culturel du porteur.

Envisageant les cas où la crise stratégique débouche sur une reprise de l'entreprise, B. DESCHAMPS (2002 b, pp. 65-66) utilise le modèle dialogique de BRUYAT (1993) pour y définir cinq sorties de crise possibles selon l'expérience et l'implication du repreneur.

A chacune de ces dialogiques est associée une intensité de Reconception, une intensité de Ré-Ingénierie et une intensité de Restructuration variables.

La dialogique A est le cas où la reprise est assurée par un expert en reprise d'entreprise en difficulté. Le changement pour l'individu est donc peu marqué. Par contre, le porteur "identifie les causes de défaillance et redresse l'entreprise. Il crée alors de la valeur pour l'environnement, le marché, la firme et pour lui-même".

La dimension cognitive est minorée, l'expert procédant sur la base de routines organisationnelles à la NELSON & WINTER (1982) pour parvenir à la reprise. En revanche, la collecte d'informations est particulièrement soignée afin de permettre au porteur de mobiliser les portants sur le projet et de faire aboutir le porté. La dimension structurale est forte, le porteur devant restructurer l'organisation pour résorber ses difficultés.

Les dialogiques B et B bis sont associées à une reprise d'activité par un ancien cadre dans un autre secteur d'activité que son secteur d'origine. B. DESCHAMPS prend l'exemple d'un cadre qui reprend "*un Bar-Tabac qui existait avant lui et avait une clientèle d'habitueés*". De ce fait, il lui faut apprendre son métier, mais la création de valeur peut se trouver limitée. Lors de la re-création, le porteur développe des ressources cognitives importantes. En revanche, il n'a, en général, pas besoin de développer des ressources de collecte d'information trop nombreuses. La dimension psychologique est mobilisée de façon moyenne. La restructuration est plus ou moins forte selon l'aspiration et l'action de l'individu. "*S'il modifie un aspect de l'activité (ouverture le dimanche, PMU par exemple, ou création de nouveaux concepts), de la valeur nouvelle serait créée*".

La dialogique C caractérise le salarié contraint de reprendre l'affaire dans le cas où le cédant, notamment s'il prend sa retraite, n'a pas trouvé de repreneur. En cas de refus de la part du salarié sollicité, l'entreprise ferme. Dans cette configuration, la cohérence du modèle des « 3 E » n'est altérée qu'au niveau de l'Entrepreneur (E 1), l'Environnement et le positionnement et les compétences de l'Entreprise restant sans changement. B. DESCHAMPS note qu'en général, ce type de repreneur "*se contente de continuer la gestion précédente sans dynamisme*". La modification de statut pour lui est très marqué, le porteur doit mobiliser des capacités cognitives élevées pour apprendre à tenir son nouveau rôle, mais la création de valeur nouvelle est limitée tout comme la restructuration.

La dialogique D caractérise enfin "le projet de vie". L'individu a repris en s'étant préparé à devenir propriétaire-dirigeant. La reprise est une alternative à la création ex-nihilo que le

porteur envisageait aussi et ce ne sont que des opportunités qui l'auront orienté vers le rachat. Il s'agit en général d'un individu entreprenant générant une création de valeur élevée. Les trois dimensions du management stratégique sont pleinement mobilisées.

Ces cinq configurations, synthétisées dans le tableau 5, suggèrent que la mobilisation des objets, règles, outils et dispositifs de gestion sera fortement différente selon l'expérience et le profil du porteur.

Cinq dialogiques de re-création	Référence au modèle de BRUYAT	Intensité de mobilisation des trois dimensions psychologique/ cognitive / socio-politique.	Appropriation des objets/ Règles/ outils/ dispositifs de gestion
<i>Dialogique A</i> <i>L'expert en reprise d'entreprises en difficulté</i>	Changement individuel limité Création de valeur forte	Dimension cognitive limitée Dimension psychologique déterminante Dimension socio-politique importante	Il possède ses propres outils de gestion pour analyser et redresser l'entreprise cible. Son action vise à mettre en place dans la structure reprise un nouveau dispositif de gestion.
<i>Dialogique B</i> <i>Le cadre qui change d'activité</i>	Changement individuel conséquent Création de Valeur limitée	Dimension cognitive forte Dimension psychologique modérée Dimension socio-politique très limitée	Il s'adapte au dispositif de gestion existant.
<i>Dialogique B Bis</i> <i>Le cadre qui change d'activité et innove dans cette activité</i>	Changement individuel conséquent Création de Valeur importante	Dimension cognitive forte Dimension psychologique modérée Dimension socio-politique assez forte	Légère modification du design organisationnel sans appropriation de nouveaux outils ou de nouvelles règles.
<i>Dialogique C</i> <i>Le salarié contraint</i>	Changement individuel conséquent Création de Valeur limitée	Dimension cognitive forte Dimension psychologique modérée Dimension socio-politique faible	Son travail se limite à l'acquisition des objets de gestion qui lui permettent d'assurer la continuité de gestion de l'affaire.
<i>Dialogique D</i> <i>Le projet de vie</i>	Changement individuel conséquent mais préparé Création de Valeur importante	Dimension cognitive forte Dimension psychologique forte Dimension socio-politique forte	Situation analogue à celle de la création. Suivant son univers culturel, le porteur mobilise ou non des méta-outils de gestion comme le plan d'affaires.

Tableau 5 : les dialogiques de recréation à la lumière de l'appropriation.

Conclusion

L'examen des situations de décision en contexte entrepreneurial et de crise paraît valider notre proposition initiale d'une triple dimension dans l'évaluation de la décision. Les perspectives cognitives, psycho-sociologiques et socio-politiques semblent, en effet, se superposer au substrat technique de la mesure. Ces contextes soulignent également que **la mesure n'a de sens que dans l'interaction**. Dans notre cas, celle-ci concernait les porteurs, les portants et les portés du projet (modèle des « 3 P »), les derniers jouant pour le premier, le rôle de régulations, de contrôles (REYNAUD, 1998) lui imposant notamment d'élaborer un plan d'affaires et de valider la cohérence de son projet au regard du modèle des « 3 E ».

Pour autant, comme on l'a suggéré, dans certains cas très innovants où la recherche et l'appropriation rapide d'opportunités sont déterminantes, le délai de réalisation prenant le pas sur l'événement entrepreneurial, le recours à ces outils et le contrôle des portants sont très limités. Ils s'engagent aux côtés du porteur en autonomisant leur propre régulation et en prenant plus de risque. Toutefois, à première vue, dans la plupart de ces cas de création, on constate que le projet avait été mûri de longue date, au moins implicitement. Les spin-offs universitaires ou les créations par des élèves ingénieurs dans la foulée de leurs projets d'étude offrent une continuité de compétence pour l'individu suggérant que le management stratégique de la création était partiellement endogénéisé.

Parallèlement, notre travail suggère qu'en contexte intra culturel de création, l'intervention des portants comme régulation de contrôle est mobilisée plus durablement par le porteur (même au-delà de la création pour du suivi post-crédation). Ce résultat démontre que **le statut de la mesure est contingent à l'univers culturel du décideur et des évaluateurs**. L'analyse conduite en contexte extra culturel révèle même la possibilité de tensions dans les différentes échelles de grandeur. Le travail de BOLTANSKI et THEVENOT a été partiellement mobilisé pour rendre compte de ces écarts dans cette contribution. Un recours plus important à leur axiomatique éclairerait certainement davantage encore la problématique traitée. C'est là une voie de développement pour ces travaux d'autant que la pratique de l'accompagnement entrepreneurial invite à la modestie sur la portée de la mesure. Les méta-outils d'évaluation qui ont été évoqués (modèle des « 3 E » en particulier) ne sauraient être vus comme des outils absolus au service de la régulation de contrôle. Tout ne peut pas être prescrit par le plan d'affaires. Le nouvel entrepreneur doit ensuite faire ses preuves comme manager. L'appropriation de ces outils par le porteur comme par le portant leur laisse une marge d'autonomie. De la part du portant qui valide le plan d'affaires, il y a encore place pour de l'affectif et du subjectif dans sa décision finale, même si ces aspects doivent rester limités dans ses fonctions et décisions. Deux porteurs avec un plan d'affaires identique n'obtiendront pas nécessairement les mêmes financements bancaires en vertu de leur équation personnelle et de la manière dont celle-ci interfère avec le portant. De plus, soumis à diverses influences parfois contradictoires de portants, le porteur peut être conduit à opérer un arbitrage entre conventions. La prise en considération de ces éléments et leur poids d'intervention dans la prise de décision laisse des perspectives de recherche intéressantes pour l'avenir, notamment dans le champ de l'entrepreneuriat qui nous préoccupe plus spécialement au sein de notre Laboratoire.

Bibliographie :

- A.L.E.X.I.S. (2003), *Entrepreneuriat immigré: facteur d'intégration.- Recherche-Action*, Rapport d'étude réalisée par A.L.E.X.I.S. Boutiques de Gestion de Lorraine pour le compte du F.A.S.I.L.D.
- ANSART Pierre (1999) « Assimilation », « Accomodation », articles in *Dictionnaire de Sociologie*, Robert/ Le Seuil.
- ARCHER M.S. (1995), *Realistic Social Theory: the Morphogenetic Approach*, Cambridge university press.
- BELLIHI Hassan, 2003, Le risque « e-preneuriat » par une démarche d'analyse des risques, Communication au colloque de l'AIREPME *L'Entrepreneur en Action*, 23-24 octobre 2003, Agadir.
- BERRY J. W., 1980, Social and cultural change, in TRIANDIS H. C. et BRISLIN R. W., *Handbook of cross-cultural psychology*, Allyn & Bacon, p. 211-279.
- BERRY J. W., 1983, Acculturation : a comparative analysis of alternative forms, in SAMUDA R. J. & WOODS S. L., *Perspective in immigrant and minority education*, University Press of America.
- BERRY J., 1997, Immigration, Acculturation and Adaptation, *Applied Psychology*, 46 (1) ; pp. 5-68
- BERRY John Widdup et Pierre R. DASEN, 1992, *Cross-cultural psychology*, Cambridge University Press, New-York.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L.. (1987), *Les économies de la grandeur*, PUF, Paris.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1991), *De la Justification*, Gallimard, Paris.
- BOURDIEU P., 2000, *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Essais, première édition en 1972.
- BRUYAT Christian, 1993, *Création d'Entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre-Mendez France Grenoble II.
- CARTWRIGHT S. et COOPER C. L., 1992, *Mergers and acquisitions : the human factor*, Butterworth-Heinemann.
- CARTWRIGHT S. et COOPER C. L., 1993, The role of culture compatibility in successful organizational marriage, *Academy of Management Executive*, vol. 7, n° 2, p. 57-70.
- De LA VILLE Valérie-Inès (2002) : « L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités. », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 1, N°1.
- DESCHAMPS Béragère, 2002a, Repreneur, Cédant, salarié: un trio entre rupture et continuité, Cahier de recherches du CERAG, Université Grenoble II.
- DESCHAMPS Béragère, 2002b, Reprise d'entreprise par les personnes physiques: premiers éléments de réponse à la question de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 2, N°1.
- De VAUJANY François-Xavier, 2004, (Ed), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, préface de A. HATCHUEL, E.M.S., A paraître.
- EVARD K. et PATUREL R., 1998, L'intégration culturelle dans les opérations de croissance externe, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 25, mars-avril, p. 23-38.
- FAYOLLE Alain (2000): "Dynamisme entrepreneurial et croissance économique. Une comparaison France-USA." In T. VERSTRAETE (Ed): "*Histoire d'Entreprendre; Les réalités de l'entrepreneuriat.*", Editions E.M.S..
- GERSICK C.J.G., 1994, Pacing strategic change : the case of a new venture, *Academy of Management Journal*, Vol 37, n°1, pp. 9-45.
- GIANFALDONI Patrick, RICHEL-BATTESTI Nadine, 2001, Les Réseaux d'accompagnement à la création de très petites entreprises... , Communication aux

- Deuxièmes Journées d'Etudes du LAME *Economie Sociale, Mutations systémiques et nouvelle économie*, Université de Reims-Champagne-Ardenne, 29-30 Novembre 2001.
- GIDDENS A., 1984, *The Constitution of Society: Outline of a Theory of Structuration*, University of California press.
- GUICHARD J., HUTEAU M., 2001, *Psychologie de l'orientation*, Dunod, Paris.
- HAMMER Mickael, CHAMPY James (1993): "*Le Reengineering*", Dunod.
- JOHANNISSON B., 1991, University training for entrepreneurship : a swedish approach., *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 3, N°1
- LEVY-TADJINE T., 2004, *L'Entrepreneuriat immigré et son Accompagnement en France*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion (sous la direction du Professeur Robert Paturel), IAE de Toulon, Université du Sud-Toulon-Var. Prix 2005 de la meilleure thèse en Entrepreneuriat. Consultable et téléchargeable sur : www.alexis.fr et sur www.adreg.net
- LEVY-TADJINE T., CHELLY A., BARES F. (2005), "La diversité des modèles praxéocognitifs de l'entrepreneur et ses interactions avec les portants et portés du projet ", proposé pour la conférence AIMS 2005.
- MARCHESNAY M., 2000, L'entrepreneuriat, une vue kaleidoscopique, *Revue Internationale PME*, vol.13, N°1, pp .105-116.
- MARION Stéphane, SENICOURT Patrick, 2003, Plan d'affaires: réponses aux n1ecessities et reduction des hasards, in Collectif *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Les Editions de l'ADREG ; www.adreg.net
- MINTZBERG H., 2001, *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'Organisation.
- MOISDON J.C., 1998, Vers des modélisations apprenantes ?, *Economies et Sociétés-Sciences de Gestion*, série SG, N° 8-9/ 1998, pp. 569-582.
- NELSON R.R., WINTER S.G., 1982, *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press.
- PATUREL R., 1997, *Pratique du Management Stratégique*, Presses Universitaires de Grenoble.
- PATUREL Robert, VALLERAND John, 1999, Essai d'élaboration d'une méthodologie de développement stratégique d'une organisation-réseau, *Economies et Sociétés -Sciences de Gestion*, N° 26-27, 6-7, pp. 121-143.
- PEAUCELLE J.L., 1998, Peut-on croire les informaticiens ? ou « de la rationalité des anticipations concernant les technologies de l'information. », *Economies et Sociétés-Sciences de Gestion*, série SG, N° 8-9/ 1998, pp. 297-318.
- PIAGET J., 1967, *La psychologie de l'intelligence*, Armand Collin.
- PIAGET J., 1977, *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*, Delachaux et Niestlé.
- PLASHKA G., WELSH H.P. (1989), Predictors of planning modes among entrepreneurs : the impact of size, profitability, industry structure and decision behaviour on formality of planning, Communication présentée au Third Workshop on recent Research in entrepreneurship, Durham (Angleterre). Cité par MARION et SENICOURT (2003).
- REYNAUD J.D., 1988, Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, XXIX, pp. 5-18.
- SAMMUT Sylvie, 2003, L'accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité, in Collectif *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Les Editions de l'ADREG ; www.adreg.net
- SIMON H.A., 1975, *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organizations*, The Free Press.
- SIMON H.A., 1982, *Models of bounded rationality*, MIT Press
- TISSERANT P., 2003, L'entrepreneuriat immigré : contribution à l'étude de l'aide à la création d'entreprise par les personnes d'origine étrangère, communication au colloque de

l'AIREPME, L'entrepreneur en action : contexte et pratiques, Agadir (Maroc), 23-24 octobre 2003. CD-Rom.
VERSTRAETE Thierry, 1999, *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'harmattan.