



HAL
open science

Le sens giratoire, le chameau et le facilitateur : accompagner le porteur d'une opportunité d'affaires

Christophe Schmitt, Julien Husson

► To cite this version:

Christophe Schmitt, Julien Husson. Le sens giratoire, le chameau et le facilitateur : accompagner le porteur d'une opportunité d'affaires. Réussir sa création d'entreprise sans business plan, Eyrolles, pp.215-228, 2012, 978-2-212-55512-7. hal-03000319

HAL Id: hal-03000319

<https://hal.science/hal-03000319>

Submitted on 11 Nov 2020

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.

Chapitre 12. Le sens giratoire, le chameau et le facilitateur : accompagner le porteur d'une opportunité d'affaires

« L'acteur doit faire preuve de cette forme d'intelligence qui consiste moins en la résolution d'un problème qu'en la mise en forme d'un monde partageable » (Martinet, 1993).

Christophe SCHMITT et Julien HUSSON

1. Introduction

Quel est le rapport entre d'un côté un facilitateur, un sens giratoire, un héritage de chameaux et de l'autre une opportunité d'affaires ? Cette question qui au premier abord peut paraître saugrenue, est pourtant tout à fait intéressante pour comprendre la notion d'accompagnement. Pour répondre rapidement à cette question, il est possible d'avancer que dans les trois cas, l'accompagnement joue un rôle important dans la situation problématique rencontrée. Ces trois cas permettent de tirer des enseignements par rapport à un regard renouvelé sur l'entrepreneuriat en général et sur la place de l'opportunité dans le processus entrepreneurial de façon particulière. Ces trois cas permettent de différencier d'un côté le spécialiste et de l'autre le généraliste. Accompagner ce n'est pas faire, mais faire faire, d'aider à concevoir, à se projeter dans un futur souhaité¹ et à définir des actions pour y parvenir². En d'autres termes, le facilitateur, le sens giratoire et le chameau jouent un rôle important dans et pour l'action. Remettre en question le « sacro-saint » plan d'affaires comme nous avons pu l'envisager dans les chapitres des parties précédentes au profit de l'opportunité amène à se poser un certain nombre de questions en matière notamment d'accompagnement. Plus précisément, ce chapitre a pour objectif de proposer un regard différent et sur certains aspects novateurs sur la notion d'accompagnement dans une perspective entrepreneuriale. Cette perspective se veut complémentaire des approches plus classiques. En effet, l'accompagnement de projets entrepreneuriaux s'est souvent fait à travers ce qu'il convient d'appeler la résolution de problème. La construction d'opportunité nécessite plus de s'intéresser à la problématisation, c'est-à-dire à la construction de sens au niveau des entrepreneurs (Schmitt, 2008). Pour illustrer nos propos, nous nous appuyons sur trois histoires, qui chacune d'elle nous amène à réfléchir sur la notion d'accompagnement.

La première histoire permettra de montrer l'importance de rendre un monde partageable pour reprendre la citation de Martinet (1993) mis en exergue de ce chapitre. La seconde histoire s'attachera à montrer l'importance de l'introduction d'un tiers, comme l'accompagnateur, pour aborder les situations considérées comme complexes comme celles que rencontrent les porteurs de projet. Enfin, la troisième histoire tirera les conséquences de ces deux premières histoires et mettra en évidence le rôle de facilitateur au niveau de l'accompagnement dans le domaine de l'entrepreneuriat.

2. L'invention du sens giratoire (tiré de Le Moigne, 1991)

"On a inventé le carrefour avec rond-point qui s'appelle officiellement "le carrefour à l'européenne". Ceux d'entre vous qui ont roulé dans des carrefours aménagés à l'européenne,

¹ Voir le chapitre 4 de cet ouvrage.

² Voir les chapitres 5 et 6 de cet ouvrage.

ont été frappés par sa relative efficacité économique. C'est vrai la fluidité globale du trafic ralentit. [...] Nous forçant à ralentir tous, il nous oblige à faire marcher notre tête. On a le temps de regarder ce qui vient à droite, à gauche, à comparer, à estimer la distance du prochain, de celui qui vient, de celui qui va. On est en quelque sorte obligé d'être intelligent, obligé d'exercer nos fonctions cognitives". Dans cette histoire, Le Moigne (1991) nous donne à comprendre, au niveau de la création d'entreprise, l'importance des opportunités pour l'action. La construction d'opportunités correspondent à une représentation globale de la part du conducteur non pas du carrefour mais de la situation dans laquelle il se trouve. En d'autres termes, il est possible de dire que le conducteur a construit, ou problématisé, la situation dans laquelle il évolue.

Le sens giratoire a ceci d'intéressant par rapport aux feux de circulation, il oblige le conducteur non seulement à ralentir mais surtout à analyser la situation dans sa globalité et à élaborer des comportements intelligents au niveau du conducteur lui-même mais aussi des autres conducteurs se trouvant à ce moment dans le carrefour. Le sens giratoire devient un outil de communication entre les automobilistes, à la différence des feux de circulation qui ne font que renvoyer à un méta-niveau hiérarchique (vert, je passe, rouge, je m'arrête). Dans ce cas, la régulation de la situation se fait en se remettant à la représentation symbolique des différentes couleurs du feu de circulation et de façon décontextualisée. Une autre différence notable qui existe entre le sens giratoire et le feu de circulation : le sens giratoire ne tombe jamais en panne. En effet, ce sens giratoire pour jouer son rôle de régulateur au niveau de la circulation n'a pas l'obligation d'exister. La preuve en est qu'à certains endroits, le sens giratoire est virtuel, il n'est que dessiné sur le sol.

A la lumière de cette histoire de rond-point, il apparaît clairement le rôle joué par les opportunités dans une perspective de création d'entreprise. Elles servent à donner du sens, une représentation globale, à la situation que doit gérer le porteur de projet. Toutefois une question émerge à partir de cette histoire de rond-point : qui peut aider le porteur de projet à construire un scénario à partir d'une opportunité ?

3. Un conte saharien (tiré de Lorino, 1999)

Dans un petit pays, en plein cœur de l'Afrique, tout le monde circule en chameau. Un jour, un vieux et riche marchand sentant la mort approcher fait appeler le sage du village pour lui dicter son testament afin de répartir équitablement ses biens, et notamment ses onze chameaux, entre ses trois fils. Après la période de deuil, les trois fils se rendirent chez le sage du village pour connaître les dernières volontés de leur père. Le sage procéda à la lecture du testament. Le troupeau se répartit entre les trois fils de la façon suivante :

- la moitié du troupeau pour l'aîné ;
- un quart pour le second ;
- et un sixième pour le plus jeune

Mais très rapidement un problème survient : en effet comment répartir un troupeau de onze chameaux alors que onze est un chiffre premier ? Pour leur permettre de sortir de leur dilemme, le sage du village leur proposa une solution. Il partit chercher son seul et unique chameau. En ajoutant son chameau, le troupeau passa de onze à douze têtes. Il devenait possible de répartir le troupeau tout en respectant les dernières volontés de leur père. Le sage attribua donc six chameaux à l'aîné (soit la moitié), trois chameaux au second (soit le quart) et enfin deux chameaux au dernier de la famille (soit un sixième). A l'issue du partage, les onze chameaux (6+3+2) étaient bien répartis entre les trois fils du défunt et le sage reprit le dernier chameau qui était le sien. Les trois frères remercièrent le sage et furent contents de résoudre ce problème sans conflit et sans que cela leur ait coûté de l'argent.

Ce que nous retenons tout particulièrement de ce conte, c'est le rôle joué par ce douzième chameau. Comme le souligne Lorino (1999) par rapport à ce récit, "en fait le douzième chameau est un pur artefact cognitif³, une représentation destinée à transformer la structure du problème et à le rendre soluble pour les acteurs". Ce chameau agit directement sur l'intelligibilité de la situation et sur la représentation de celle-ci. Ainsi, le recours à ce chameau apporte du sens à la situation à gérer, tout comme l'opportunité apporte du sens au projet de création d'entreprise. Tout comme le sens giratoire, le douzième chameau n'est pas obligé d'être présent pour permettre la résolution du problème. L'opportunité agit de la même façon. Il n'est pas besoin que le produit ou le service soit réalisé, il suffit de la concevoir dans sa tête. La différence, intéressante, entre la première et la seconde histoire, est l'introduction d'un tiers pour aider à trouver une solution, pour envisager les choses de façon différente. La complexité des situations fait qu'il n'est pas toujours évident de « descendre de son vélo pour se regarder pédaler » et qu'il est nécessaire d'être accompagné pour identifier les éléments de la situation.

Ces deux histoires ont permis de montrer qu'il est nécessaire d'accompagner les personnes. Si on extrapole ces histoires au monde de l'entrepreneuriat, il convient de s'interroger sur le rôle de l'accompagnateur. C'est l'objet de notre troisième histoire.

4. Accompagner : réparateur versus facilitateur

Caillé (1991) nous propose à travers la métaphore des planètes Alpha et Bêta de mettre en évidence deux figures de l'accompagnement. Ces deux figures vont nous permettre de mieux comprendre les positions que peuvent prendre les accompagnateurs dans un processus de création d'entreprise :

- sur Alpha, chaque organisation est dotée d'un "engin" qui fournit automatiquement les réponses adéquates à tous les problèmes qui peuvent surgir. Lorsque cet engin est en panne, l'organisation fait appel à un "réparateur" qui assurera les réglages nécessaires et remplacera les éléments défectueux ;
- sur Bêta, chaque organisation construit ses outils avec les moyens dont elle dispose. Ces organisations peuvent, en cas de difficulté, faire appel à un "facilitateur". "Le facilitateur" ne vient pas apporter la solution, il se sert avant tout de sa position pour aider le système à se donner une représentation réflexive de lui-même, à ne pas s'enfermer dans son point de vue, à percevoir ce qui est peut être autrement, à redevenir acteur et créateur de son devenir.

De manière métaphorique, la planète Alpha considère l'intervention comme une expertise de la situation alors que la planète Bêta la perçoit comme une construction de sens.

Il convient donc de faire la différence entre :

- le réparateur, celui qui apporte des solutions toutes faites (planète Alpha),
- le facilitateur qui lui a pour rôle notamment d'aider les acteurs du système à se donner une représentation réflexive d'eux-mêmes pour trouver solutions, ou au niveau des porteurs de projet de construire des opportunités (planète Bêta).

A travers la figure du réparateur, on retrouve principalement les accompagnateurs qui s'inscrivent dans une logique de résolution de problème. Pour eux, la création d'entreprise est comme du papier à musique : il suffit d'avoir l'outil qui permet de lire la musique. Ils

³ Dans une perspective cognitiviste, "un artefact peut être considéré comme un point de rencontre entre un environnement "interne", la substance et l'organisation de l'artefact lui-même, et un environnement "externe", l'environnement dans lequel il est mis en œuvre" (Simon, 1991, p. 7).

s'inscrivent dans des normes, avec une recherche de conformité des actions développées par le porteur de projet dans une perspective de création d'entreprise. Ces accompagnateurs mettent au point des démarches à portée universelle, qui fonctionnent pour tout projet et dans toutes les situations. Leur démarche est très séduisante pour des porteurs de projet, car il suffirait de suivre les étapes de la démarche pour réussir. Cette démarche se veut avant tout rassurante. Ces accompagnateurs basent souvent leur démarche essentiellement autour du plan d'affaires. Les problèmes rencontrés sont considérés comme indépendants des personnes qui sont liées aux problèmes, en l'occurrence, dans notre cas, le porteur de projet. Leur résolution peut se faire par le réparateur indépendamment du porteur de projet. Dans cette perspective, il existe UNE bonne solution aux problèmes posés, une bonne façon de développer une opportunité d'affaire et de conduire un projet entrepreneurial. Ce réparateur a finalement droit de vie ou de mort sur le projet, car IL SAIT, à la différence du porteur de projet qui lui serait sensé ne pas savoir Mais finalement, que faut-il savoir ? Savoir ce que nous connaissons ou savoir comment nous connaissons ? Malgré les apparences, ce type d'accompagnateur est encore largement présent sur le marché de la création d'entreprise. Qui n'a pas fait l'expérience de rencontrer une personne qui lui dit que son projet marchera ou ne marchera pas ? Dans le premier cas, quand cela marche, cela à le mérite de créer de la confiance au niveau du porteur de projet alors que dans le second cas, cela casse toute dynamique. Ces situations se retrouvent donc encore largement dans l'accompagnement mais aussi en formation et au niveau des politiques.

La seconde figure de l'accompagnement proposé à travers la planète Béta se veut réflexive. L'originalité de cette approche en matière de création d'entreprise, c'est le rôle du facilitateur. Le facilitateur sait que le porteur de projet est celui qui connaît le mieux l'opportunité qu'il souhaite développer. Il va dès lors demander à cette personne comment elle a construit cette opportunité, quelle sont les circonstances de cette opportunité, les conséquences de cette opportunité, quel est le projet autour de cette opportunité, quels sont les éléments de cohérence autour de ce projet, ... Avant d'intervenir, le facilitateur doit donc faire apparaître la construction de l'opportunité, phase de problématisation, l'expérience de la personne, ses choix, ses attitudes, ses habilités à s'adapter aux différentes situations, ... Au bout de ce questionnement, le porteur de projet comprend mieux l'opportunité qu'il souhaite construire et la cohérence des éléments qui constituent l'opportunité. Ce qui est sous-entendu dans la figure de la planète Béta, la personne qui porte l'opportunité a les éléments du scénario en elle. Le but de la démarche avec le facilitateur est de révéler au porteur de projet son propre modèle organisant pour l'aider dans l'action.

5. Quelques enseignements par rapport à ces histoires

A la lumière de ces différentes histoires, il est possible de dégager un certain nombre d'enseignements éclairants pour aborder l'accompagnement de l'opportunité d'affaires :

- **L'importance des représentations.** La construction d'une opportunité va donc être un élément important dans le processus entrepreneurial. Or, cette phase est rarement traitée dans les logiques d'accompagnement traditionnel basé sur le plan d'affaires. Il convient de revenir en amont du processus. En effet, l'opportunité va permettre de construire une représentation à partager du scénario que le porteur de projet souhaite développer et d'envisager des voies d'action. Le travail autour de l'opportunité favorise donc l'évolution des représentations initiales du porteur de projet, pouvant faire même émerger des liens jusque-là ignorés et pour certains inenvisageables ultérieurement. Ce travail autour d'un scénario à partir d'une opportunité servira aussi de moyen de communication autour des différentes parties prenantes. A l'identique du projet entrepreneurial, l'introduction du douzième chameau amène les trois fils à se

représenter différemment la situation, et il en va de même pour le sens giratoire par rapport aux feux de circulation. Il en découle que l'opportunité d'affaires a pour vocation non pas de représenter fidèlement la réalité, ce qui s'apparente au sens de Lacroux (1999) à une recherche du "vrai"⁴, mais de permettre d'exprimer sa projection dans un futur plus ou moins proche à partir d'un scénario.

- **L'importance des savoirs humains.** Les savoirs humains mis en œuvre dans ces différentes histoires résident "*dans l'aptitude pragmatique à reformuler les problèmes [...]*" (Lorino, 1999). Il est possible d'envisager l'opportunité et le travail de l'accompagnateur comme une heuristique au service des porteurs de projet pour les aider à construire et aborder les situations dans lesquelles ils vont évoluer. Les savoirs humains se manifestent donc non pas par la capacité à proposer des solutions toutes faites, mais plutôt à mobiliser, développer et diffuser des connaissances permettant de construire et de reformuler une opportunité. Plus généralement, il s'agit de donner du sens aux informations liées aux situations à gérer. C'est par exemple le rôle du sage dans la répartition de l'héritage. Dans cette perspective, il convient d'insister fortement sur le fait que le porteur de projet ne doit pas rester seul. Bien au contraire, l'accompagnateur à travers l'opportunité d'affaire va jouer un rôle important d'intermédiation entre les différentes parties prenantes du projet et le porteur de projet permettant notamment à ce dernier de confronter ses représentations.

6. Les apports et les enjeux liés à l'accompagnement de l'opportunité d'affaire

Si l'on accepte que l'opportunité est un élément important du processus entrepreneurial, il est nécessaire de s'interroger sur les apports et les enjeux de cette notion. Les apports amènent à repenser la création d'entreprise et son accompagnement autour de nouvelles dimensions : la problématisation et la projection du projet. Au niveau des enjeux, ils sont au nombre de deux : la capacité à concevoir et la traduction du projet. La capacité de concevoir est le lieu où les connaissances vont s'organiser pour former ce qu'on appelle le projet entrepreneurial. Il convient d'aider les porteurs de projet à concevoir leur scénario à partir de leur opportunité d'affaires. La traduction est un enjeu car elle renvoie à la nécessité de coopération et de collaboration au niveau de la plupart des projets. En effet, un projet n'est jamais le fait d'une seule personne, il implique des liens internes et externes. Encore faut-il que l'entrepreneur puisse traduire son opportunité auprès de ces personnes.

6.1. Les apports de l'accompagnement de l'opportunité

Au niveau des apports, notre réflexion par rapport à l'opportunité se focalisera plus particulièrement autour des notions de problématisation et de projection.

6.1.1. L'importance de la problématisation

Que ce soit le sens giratoire, le chameau ou encore l'opportunité, ils ne doivent pas être envisagés comme des outils permettant de résoudre des problèmes, mais avant tout comme des outils facilitant la problématisation et donc la construction d'un scénario. En effet, les approches traditionnelles basées sur la résolution de problèmes sous-entendent que les données du problème sont connues alors que bien souvent le problème est à poser, le scénario est à construire. Les structures d'accompagnement dans le domaine de la création d'entreprise

⁴ Pour compléter, il est important de préciser à l'instar de P. Lorino (1999), que "*le potentiel cognitif de la représentation n'est de fait pas fondé sur son réalisme, sur sa qualité d'image fidèle d'une réalité qu'on supposerait donnée*".

se comportent comme si le scénario était fait alors qu'il reste à faire. En cela, l'entrepreneuriat est proche de l'innovation, de la créativité ou de l'invention (Lavoie, 1988). Comme évoqué dans le chapitre 4 de cet ouvrage, ces éléments sont typiques des logiques « projet » où l'avenir joue un rôle important. L'entrepreneuriat s'apparente donc plus à un processus qu'à un résultat. Plus précisément, l'entrepreneur, par rapport aux acteurs qui œuvrent dans les organisations, définit l'objet qui va déterminer son propre devenir (Filion, 1997). Ces différents constats nous amènent à avancer que les difficultés rencontrées par les entrepreneurs sont plus liées à la construction des problèmes complexes qu'à la mise en place de solutions (Schmitt, Julien et Lachance, 2002). Le rôle de l'accompagnement doit évoluer pour se porter sur la construction d'opportunités.

612. L'importance de la projection

L'intérêt de l'opportunité est de favoriser la capacité des personnes à imaginer des actions, leurs conséquences et leurs résultats sur leur environnement. Le chameau supplémentaire permet d'imaginer différemment le partage du troupeau, le sens giratoire permet d'imaginer la circulation une fois engagée sur la route. Pour cela, il convient de se faire aider par un tiers pour arriver à se projeter dans un scénario plausible. Ce mécanisme de projection, bien que naturel, notre capacité au quotidien à concevoir, n'est pas toujours correctement entretenu. Notre système scolaire favorise le développement de mécanismes basés sur le faire au détriment de mécanismes basés sur la projection. Il convient donc d'aider le porteur de projet à mobiliser ces mécanismes de projection. En ce qui concerne le scénario à partir d'une opportunité, il va permettre d'imaginer l'organisation que le porteur de projet souhaite mettre en place. L'opportunité est donc aussi une projection par rapport à un futur souhaité en fonction d'élément présent. Cet aspect lié à la création d'entreprise renvoie à l'essence même du phénomène entrepreneurial : le développement d'une activité projective. Ainsi, si l'on définit l'opportunité comme un effort d'intelligibilité et de construction de l'action fondé sur la projection, c'est donc la question de la rationalisation de l'action qui est en jeu à travers le projet entrepreneurial.

62. Les enjeux liés à la notion d'opportunité

Si l'on reconnaît l'importance de l'opportunité pour aborder le processus entrepreneurial, il convient maintenant de s'intéresser aux enjeux liés à cette notion. Pour cela, nous traiterons de façon successive, la place de l'activité de conception et de traduction au niveau du projet entrepreneurial.

621. La conception

Recourir à la notion d'opportunité revient à concevoir une projection à partir d'un scénario. Nous entendons donc par conception la capacité des personnes et dans notre cas des porteurs de projet à développer un dessein dans le but de réaliser un dessin (Boutinet, 1993), renvoyant à ce que Léonard de Vinci appelle le *disegno*⁵. A la différence de l'approche taylorienne qui a toujours séparé conception et exécution (Schmitt, 2010), est concepteur "*quiconque imagine quelque disposition visant à changer une situation existante en une situation préférée*" (Simon, 1991). Rapporté à notre problématique d'opportunité, les porteurs de projet peuvent être considérés comme des concepteurs et l'opportunité comme un outil de cette conception. La conception demande un travail d'imagination organisé et structurant (Boutinet, 1993). Cela

⁵ Cette notion peut donc se différencier en *disegno interno* (dessein – conception) et *disegno esterno* (dessin – réalisation).

requiert de la méthode, des efforts (Filion, 1997). La conception est à envisager de façon dynamique, car elle peut évoluer en fonction de l'opportunité. L'opportunité se dégage alors du modèle linéaire et simpliste pour aller vers un modèle tourbillonnaire produisant à la fois des savoirs et des formes d'organisations.

622. La traduction

Rares sont les cas où les porteurs de projet ont une connaissance identiques des différents aspects du scénario à développer. Il est fortement conseillé aux porteurs de projet de ne pas rester isolé dans leur représentation et leur façon de penser. L'interaction avec d'autres personnes, comme des facilitateurs, favorisent l'enrichissement du scénario initial. Pour cela, il est important de pouvoir traduire son opportunité auprès d'autres personnes même si en dernier ressort les décisions lui appartiennent. A la lumière de ces éléments, on voit la difficulté de définir une représentation partageable pour tous. De fait, le porteur de projet se trouve plus souvent en situation de co-conception que simplement de conception. La présence du préfixe "co-" permet d'insister non seulement sur l'aspect récursif du processus de conception. Le recours à un facilitateur prend ici tout son sens.

En reprenant la citation Martinet (1993) mis au début de chapitre, *"l'acteur doit faire preuve de cette forme d'intelligence qui consiste moins en la résolution d'un problème qu'en la mise en forme d'un monde partageable"*, il apparaît important que le porteur de projet sache traduire son opportunité et le scénario qui lui est rattaché auprès de ces parties prenantes afin qu'elles puissent participer à cette co-conception. Si le projet n'a pas été traduit, s'il n'est pas devenu un enjeu pour les différentes parties prenantes, il risque à un moment ou un autre de se trouver bloqué par des personnes qui n'ont pas connaissance du scénario. Le but de la traduction au sens de Callon et Latour (1991) est de permettre aux différentes parties prenantes, de parvenir à se comprendre pour travailler ensemble. L'opportunité devient donc un instrument de dialogue entre le porteur de projet et les différentes parties prenantes du projet. La traduction est un enjeu important car le scénario du porteur de projet n'est pas transposable telle quelle. Elle nécessite bien souvent de passer d'un niveau implicite à un niveau explicite comme le permettent les méthodes IDéO et SynOpp.

Pour répondre aux difficultés liées à la traduction, il est nécessaire de favoriser le dialogue entre les différentes parties prenantes. Là encore, le facilitateur peut jouer ce rôle d'intermédiation. Cela passe au niveau de l'opportunité par le développement d'un langage commun. Or la difficulté actuelle repose sur la création et le développement de ce langage, alors que les différentes parties prenantes parlent souvent des langages "différents". La création et le développement de ce langage commun dépendent fortement des situations rencontrées. En effet, ce langage va résulter essentiellement de la possibilité et de la capacité à créer et à mobiliser des connaissances. Ces situations requièrent aussi une personne, souvent le facilitateur, qui parle ces différents langages. Ce facilitateur doit être envisagé comme un acteur de la cohérence entre l'opportunité et le scénario développé. Le rôle de ce facilitateur est multiple. En effet, elle doit favoriser :

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

7. Conclusion

Ce douzième chapitre s'est intéressé à la notion d'accompagnement. Si l'opportunité est un élément central du projet entrepreneurial, il est important de s'intéresser à l'accompagnement de l'opportunité. Nous avons pu voir que l'opportunité nécessitait un changement de la façon d'envisager l'accompagnement. Nous avons tout particulièrement insisté dans ce chapitre, à travers différentes histoires, sur le rôle que doit jouer l'accompagnateur. Dans un premier temps, nous avons cherché à légitimer sa présence dans le processus entrepreneurial. En effet, comme le montre différents rapports, encore trop d'entreprises se créent en dehors de toute structure d'accompagnement. Ceci peut paraître paradoxal quand on sait que le fait de passer dans une structure d'accompagnement augmente à terme les chances de survie de l'entreprise. Sa présence est justifiée car il me permet aux porteurs de projet de concevoir un scénario cohérent et de le traduire aux différentes parties prenantes du projet. L'accompagnateur joue un rôle de facilitateur et de traducteur auprès des porteurs de projet. Ces orientations en matière d'accompagnement doivent nous inciter à renouveler nos façons de faire dans le domaine et de proposer des approches appropriées.

5. Bibliographie

- Boutinet, J.-C. (1993), *Psychologie de la conduite à projet*, PUF, Paris
- Caille, P. (1991), *Un et un font trois*, ESF, Paris
- Callon, M. et B. Latour (1991), *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte.
- Filion, L.-J. (1997), « Le métier d'entrepreneur », *Revue Organisation*, vol. 6, no 2, Automne, p. 29-45
- Lacroux F. (1999), "La modélisation dans le contrôle de gestion", dans *Faire de la recherche en contrôle de gestion ?* coordonné par Dupuy Y, Vuibert-Fnege, Paris, p. 21-29.
- Lavoie, D. (1988), « Créativité, innovation, invention, entrepreneurship-intrapreneurship- où est la différence ? », *Revue Gestion*, septembre 1988, p.64-71
- Le Moigne J.-L. (1991), "confiance et complexité", Colloque *Du Mépris à la Confiance, de nouveaux comportements pour faire face à la complexité*, Université de Technologie de Compiègne.
- Lorino P. (1999), "Le sens giratoire et le chameau", dans *Entre systémique et complexité, chemin faisant . . .*, PUF, Paris, p. 147-156
- Martinet, A.-C., « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion*, n° 93, mars-avril-mai 1993, p. 64-72.
- Schmitt C. (2010), *La valeur des produits et des services en PME*, Editions Growth Publisher.
- Schmitt C. (2009), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec, Collection Entrepreneuriat et PME.
- Simon, H. A. (1991), *The sciences of the artificial*, Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.), Cambridge, traduction française Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel, Dunod, Paris