



La fabrique de l'entrepreneuriat

Christophe Schmitt

Dunod, coll. « Stratégie d'entreprise », janvier 2018, 192 pages

L'ouvrage proposé par Christophe Schmitt correspond à une approche globale de l'entrepreneuriat. Il explique la manière dont se fabrique l'entrepreneuriat, ce qu'il nomme « l'agir entrepreneurial », au cœur de l'articulation entre l'action de l'entrepreneur, son projet et ses interactions avec son écosystème.

Cet ouvrage est original dans la manière dont il est rédigé car il se lit comme un roman. Une idée est effleurée dans un chapitre, idée ensuite déployée de manière plus détaillée dans le chapitre suivant, et ainsi de suite. Ce système d'itération à chaque fois plus approfondie procure une sorte de suspense qui nous pousse à lire la suite de la démonstration de l'auteur avec une grande curiosité. Les exemples pertinents de situations entrepreneuriales participent à éclairer cette démonstration.

Car c'est de cela qu'il s'agit : Christophe Schmitt propose une démonstration. J'ose la

synthétiser ainsi : 1) la création d'entreprise n'est pas le seul résultat à regarder, mesurer et accompagner dans l'entrepreneuriat ; 2) l'entrepreneuriat nécessite qu'on lui donne du sens ; 3) l'entrepreneur construit son projet et agit en fonction de ce qu'il est, dans un contexte, avec sa représentation des éléments qui l'entourent (il donne donc à voir sa propre représentation du monde) ; 4) l'action est au cœur de la réflexion ; 5) l'accompagnement, en conséquence, tourne autour de la conception de cette action.

Christophe Schmitt n'hésite pas à questionner la manière dont l'entrepreneuriat est étudié, enseigné et accompagné aujourd'hui. Il considère que tout un pan de cette discipline est ignoré, notamment celui qui précède la création de l'entreprise. Il s'écarte donc des méthodes et schémas classiques, parfois démesurés pour aider un public dont les besoins ne correspondent pas toujours à la méthodologie déployée pour eux. Au

contraire, il propose une démarche appropriée, en particulier pour le jeune entrepreneur en devenir.

L'ambition de cet ouvrage consiste donc à sortir du cadre et à chercher à accompagner les entrepreneurs dans leur parcours, en amont de la création. Il invite d'abord à changer notre regard sur l'entrepreneuriat (chapitre 1). Ce dernier a évolué, tout comme le vocabulaire et les pratiques. On parle de « lean start up, d'effectuation, de crowdfunding, business model canvas, coworking, étudiant-entrepreneur, entrepreneuriat d'équipe... » (p. 2). Les ressources sont aujourd'hui facilement accessibles et disponibles pour l'entrepreneur. L'accompagnement doit donc s'adapter. Encore faut-il savoir de quelles ressources l'entrepreneur a besoin !

C'est là que l'ouvrage de Christophe Schmitt fait son œuvre car il porte sur l'action de l'entrepreneur et répond à la question : comment l'entrepreneur agit-il ? On ne se situe pas ici dans une approche processuelle, mais dans une approche globale, donnant à voir la complexité de l'entrepreneuriat (chapitre 2). Christophe Schmitt montre la nécessité pour l'entrepreneur d'accumuler le savoir expérientiel autour de son projet, autour de sa construction personnelle et autour du sens qu'il donne à ses actes. En effet, « l'entrepreneuriat se joue dans les phases amont, là où l'entrepreneur se pose beaucoup de questions et qu'il n'est pas sûr de vouloir créer une entreprise » (p. 17). Et Christophe Schmitt d'affirmer que l'enjeu consiste donc à « amener les personnes à être entrepreneurs avant d'être des entrepreneurs » (p. 18). Les soutiens externes, les échanges avec les personnes aux côtés des entrepreneurs comptent. L'auteur invite donc à

comprendre, interroger son environnement et donc constituer son éco-système dans une logique partenariale, basée sur la confiance. Dans cet ouvrage, l'entrepreneuriat est considéré au travers du triptyque des 3 M : Moi, Mon projet et Mon écosystème (chapitre 3). Le Moi concerne l'entrepreneur et particulièrement sa vision du monde, donc son intentionnalité. L'intentionnalité diffère de l'intention : elle porte sur le sens que l'entrepreneur donne à ses actes. Le futur souhaité est envisagé au travers des actions qu'il génère. L'accompagnement prend d'ailleurs tout son sens dans cette étape car il s'agit ici de soutenir la capacité à concevoir de l'entrepreneur. Mon projet, pour l'auteur, est un artefact qui reflète l'intentionnalité de l'entrepreneur en interface avec son écosystème. Derrière Mon écosystème, la réflexion de Christophe Schmitt se rapproche de la théorie de l'effectuation parce que l'environnement est construit par l'entrepreneur. Ce dernier cherche à gagner l'adhésion de son éco-système, qui lui fournit les ressources nécessaires pour faire avancer son projet entrepreneurial.

Dans les chapitre 4 et 7, Christophe Schmitt nous invite à changer notre paire de lunettes pour comprendre l'entrepreneuriat d'aujourd'hui. Pour cela, toujours dans l'interaction entre l'entrepreneur, son projet entrepreneurial et son écosystème, il évoque :

– deux réalités : la réalité de premier ordre correspond essentiellement à des problèmes dits « techniques » nécessitant un raisonnement analytique et l'intervention d'experts pour les résoudre. Au contraire, la réalité de second ordre « envisage les situations sous l'angle de la représentation humaine » (p. 51).

– deux langages : conséquemment à ces deux réalités, deux langages sont présents. Celui de la réalité de premier ordre est le langage de la raison, de la conscience ; alors que l'autre est celui de la totalité (« la métaphore, le symbole, la synthèse et donc la dissection analytique » (p. 55)). Ces deux langages doivent coexister chez l'entrepreneur, qui les utilise pour s'exprimer dans des situations différentes, face à des acteurs différents.

– deux états en lien avec les deux réalités et langages : la réalité de second ordre renvoie à « l'état gazeux » de l'entrepreneuriat, la réalité de premier ordre renvoie à « l'état de cristallisation » (p. 61). L'état gazeux correspond à cette période dans laquelle le porteur de projet a une idée, des envies, perçoit des débouchés mais ne sait pas s'il créera, ni même s'il souhaite créer. L'accompagnement aide l'entrepreneur à se faire la main, à prendre confiance en lui, à gagner en estime de soi, à expérimenter. La cristallisation concerne la solidification du projet. Les outils correspondants sont par exemple le plan d'affaires, « érigé en norme sociale » (p. 63). L'accompagnement se fait aujourd'hui « comme si l'état gazeux n'existait pas et que la seule façon d'accompagner un entrepreneur était celle autour d'une logique rationnelle et normée » (p. 63). L'état gazeux au contraire correspond à « la construction de sens nécessaire pour passer à l'état de cristallisation à partir de l'intentionnalité de l'entrepreneur, ainsi qu'au partage de sens avec les acteurs de l'écosystème » (p. 65).

– deux accompagnateurs (chapitre 7) : le réparateur (dans l'état de cristallisation) et le facilitateur (dans l'état gazeux). Le réparateur agit en tant qu'expert pour résoudre un problème identifié. Le facilitateur adopte

une posture différente, proche de la maïeutique pour accompagner l'entrepreneur à faire ses propres choix à partir de la cohérence des 3 M. Il agit comme « un miroir » (p. 137). Le travail à faire auprès des entrepreneurs porte davantage sur les dimensions psychologiques que sur les dimensions techniques (chapitre 8).

Pour l'auteur, il n'y a pas d'entrepreneuriat, encore moins de création d'entreprise sans état gazeux. La robustesse du projet se joue même dans l'état gazeux. Dans le chapitre 5, l'auteur insiste sur le rapport au monde de l'entrepreneur et revient de manière plus approfondie sur l'intentionnalité de l'entrepreneur, sa construction de sens. L'accompagnement consiste à aider l'entrepreneur « à lui permettre de donner du sens à sa relation au monde et à transformer cette relation en des actes » (p. 74). Ce qui distingue un entrepreneur d'un non entrepreneur c'est la « volonté de la personne de faire évoluer son environnement à la lumière de son expérience du réel » (p. 74). Un entrepreneur va agir pour que le monde se rapproche de l'image qu'il en a (aspect proactif). Cette image du monde, l'entrepreneur doit la traduire et la rendre accessible aux acteurs de son écosystème. Les notions d'intelligibilité et de cohérence sont ici importantes. L'état gazeux c'est aussi l'avant projet, celui dans lequel la problématisation et la conception entrent en jeu. Le processus itératif nécessite la reformulation, il s'agit de « la construction de l'agir entrepreneurial, chemin faisant » (p. 87).

Le chapitre 6 propose trois outils pour guider les réflexions sur l'intentionnalité de l'entrepreneur, son projet et son écosystème : on s'écarte donc du plan d'affaires dans la mesure où la construction de sens est

au cœur de la démarche entrepreneuriale. Ideo a trait au projet, Intentio aide à rendre explicite l'intentionnalité et DelphiEntrepreneurs outille l'entrepreneur pour la construction et le maintien de son écosystème et l'aide à aller à la rencontre des acteurs. Ces trois outils sont utiles à l'accompagnateur et à l'entrepreneur car ils construisent les fondations de la cohérence du projet au regard des

aspects cognitifs de l'entrepreneur. Il s'agit des fondations de l'agir entrepreneurial. Il s'agit de la fabrique de l'entrepreneuriat donc Christophe Schmitt nous fournit quelques clés.

Bérangère DESCHAMPS
IUT2, Université Grenoble Alpes, CERAG