

***Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial :  
Réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial***

Christophe Schmitt  
Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie  
et des Industries Alimentaires  
Vandœuvre lès Nancy, France

Schmitt.Christophe@ensaia.inpl-nancy.fr

Mohamed Bayad  
IAE de Nancy  
Nancy, France

Mohamed.Bayad@univ-nancy2.fr

**Résumé**

*Quel lien existe-t-il entre un sens giratoire, un chameau et un projet entrepreneurial ? A travers cette question, la communication se propose de mettre en évidence l'importance du projet entrepreneurial dans le processus de structuration des organisations. Nous terminerons cette proposition par des actions mises en place auprès des entrepreneurs afin de les aider à construire et à piloter leur projet entrepreneurial.*

**Mots-clés**

*Entrepreneuriat – projet – problématisation – conception – vision*

*Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial :  
Réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial*

Quel lien existe-t-il entre un sens giratoire, un héritage de chameaux et un projet entrepreneurial ? Cette question qui au premier abord peut paraître saugrenue, est pourtant tout à fait intéressante pour comprendre le processus entrepreneurial. Pour répondre rapidement à cette question, il est possible d'avancer que dans les trois cas, les personnes sont amenées à mettre en œuvre des artefacts permettant de problématiser une situation dans laquelle elles évoluent. Ils aident les personnes à se projeter dans un avenir et à développer des actions pour y parvenir. En d'autres termes, le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial jouent un rôle important dans et pour l'action.

Ramené à notre problématique d'entrepreneuriat, cette question prend un sens tout particulier. En effet, à travers cette question, il s'agit de mettre en évidence une des spécificités de l'entrepreneuriat qui est complètement occultée au niveau de la réflexion dans ce domaine : la notion de projet. En effet, longtemps l'entrepreneuriat a été envisagé essentiellement autour de deux perspectives (Hernandez, 1999 ; Filion, 1999, Saporta, 2003, Schmitt, 2006) : soit dans une perspective internaliste (autour essentiellement de la question "qui est l'entrepreneur ?") soit dans une perspective externaliste (autour de la question "quelles sont les décisions prises par l'entrepreneur ?"). En d'autres termes, les différentes approches de l'entrepreneuriat relèvent d'une hypothèse de séparabilité entre l'interne et l'externe. Aujourd'hui, un certain nombre de travaux envisage l'entrepreneuriat différemment, plutôt du point de vue dialectique et processuel (Bouchikhi, 1993, Hernandez, 1999 ; Filion, 1999, Schmitt, 2005). C'est de ces nouvelles approches de l'entrepreneuriat qu'émerge donc une perspective de recherche féconde et encore peu investiguée : le projet entrepreneurial.

A travers cette communication, nous nous interrogerons sur l'importance du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial. Pour cela, nous avons organisé notre réflexion autour de trois parties. La première partie s'attache tout particulièrement à faire émerger l'intérêt de la notion de projet dans un contexte entrepreneurial. A la lumière du sens giratoire ou encore d'un conte africain relatant une histoire de chameaux, nous montrons que le projet est un artefact permettant de faire le lien entre l'entrepreneur et la représentation de son contexte. La deuxième partie présente les apports et les enjeux liés à la notion de projet entrepreneurial. Au niveau des apports, il est nécessaire de souligner qu'introduire la notion de projet renvoie à une approche processuelle de l'entrepreneuriat. Cela implique aussi de faire émerger des notions encore peu présentes dans la réflexion entrepreneuriale : la nécessité de problématiser et l'importance de la projection. Les enjeux peuvent se résumer autour de l'activité de conception (construction une vision) et l'activité de traduction (partage de la vision). Afin d'illustrer nos propos, nous présentons, dans une troisième et dernière partie, une démarche centrée sur le projet entrepreneurial. Cette démarche, qui a été mise en place auprès d'entrepreneurs, est ici présentée et discutée. A travers cette démarche, il s'agit aussi de compléter les démarches et les outils existants, qui se positionnent bien souvent en aval de notre réflexion, c'est-à-dire à partir d'un projet existant.

## **1. De l'intérêt de la notion de projet en entrepreneuriat : petits détours imagés**

Dans cette partie, nous nous intéressons aux liens pouvant exister entre un sens giratoire, un chameau africain et un projet entrepreneurial. Cette comparaison nous permet d'introduire un élément important : la notion d'artefact. A partir de ce constat, il s'agit de présenter un certain nombre d'enseignements qu'il est possible de tirer au niveau entrepreneurial.

### **1.1. L'invention du sens giratoire (tiré de Le Moigne, 1992)**

*"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, 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, J.-L. Le Moigne nous donne à comprendre l'importance des artefacts pour l'action. La construction et le recours à ces artefacts correspondent à une modélisation 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 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 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 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.

### **1.2. Un conte saharien (tiré de Lorino, 1999)**

Dans un petit pays, en plein coeur 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

*Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial :*  
*Réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial*

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 P. Lorino (1999) par rapport à ce récit, "en fait le douzième chameau est un pur artefact cognitif<sup>1</sup>, une représentation destinée à transformer la structure du problème et à le rendre soluble pour les acteurs". Ce chameau agit directement sur l'intelligibilité du problème et sur la représentation de celui-ci. Le recours à ce chameau apporte du sens à la situation à gérer. Il favorise le développement de savoirs heuristiques afin de fournir une aide à la construction de problèmes. Tout comme le sens giratoire, le douzième chameau n'est pas obligé d'être présent pour permettre la résolution du problème.

### **1.3. Du chameau au sens giratoire en passant par le projet entrepreneurial**

Qu'il soit dans une situation de créer une entreprise, reprendre une entreprise, ou encore de développer de nouvelles opportunités d'affaires, l'entrepreneur est régulièrement amené à prendre des décisions. Pour cela, si l'on se réfère aux éléments du métier d'entrepreneur décrit notamment par L. J. Filion (1997), il identifie des occasions d'affaire, conçoit des visions, c'est-à-dire définit des projets, communique avec les différentes parties prenantes du projet, ... Cette idée se retrouve aussi dans les travaux de T. Verstraete (2001), qui évoque un pôle "configuration à mettre en place" où l'organisation et les produits proposés doivent communiquer avec l'extérieur. Par rapport à une situation donnée, quel est l'artefact, tel le sens giratoire ou le chameau, qui l'aide à agir ? L'artefact que l'entrepreneur met régulièrement en œuvre pour agir face aux situations dans lesquelles il se trouve correspond à ce que l'on nomme habituellement le projet entrepreneurial. Cet artefact permet de faire l'interface entre l'entrepreneur, sa représentation du contexte et son environnement externe. Là encore, le projet entrepreneurial se construit à partir de données initiales (phase de problématisation) pour agir comme un support heuristique favorisant la résolution de problème. En d'autres termes, il favorise la structuration de la représentation de la situation et va être une aide à l'action. Là encore, le projet entrepreneurial n'est pas obligatoirement une réalité physique, l'entrepreneur construit avant tout son projet entrepreneurial dans sa tête<sup>2</sup>.

Ainsi, par rapport à ces éléments, le projet entrepreneurial semble jouer le même rôle que le sens giratoire ou encore que le chameau africain. Il agit comme une aide cognitive afin de permettre à l'entrepreneur de construire et de reformuler son projet en fonction de sa représentation des concurrents, des fournisseurs, de la demande des clients, des compétences en interne, ... Ce projet entrepreneurial sous bien des aspects favorise aussi l'identification des problèmes, d'en prendre conscience, et de pouvoir apporter des solutions. Enfin le projet entrepreneurial joue aussi le rôle du point de vue de la coordination et de la collaboration entre les différentes parties prenantes afin de permettre une certaine régulation collective au sens de Lorino (1999). A travers ces différents éléments, le projet entrepreneurial apparaît comme favorisant la structuration de la réflexion et sa communication auprès des personnes concernées par le projet.

---

<sup>1</sup> 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).

<sup>2</sup> Un parallèle est possible avec les propos de K. Marx quand il écrit : "*ce qui distingue dès l'abord le plus mauvais architecte de l'abeille la plus experte, c'est qu'il a construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la ruche*".

#### 1.4. 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 le phénomène entrepreneurial :

- **L'importance des représentations.** La mise en place d'un artefact va donc être un élément important dans le processus de problématisation. En effet, il va permettre de construire une représentation commune et à partager du problème avec les différentes parties prenantes du projet entrepreneurial. En d'autres termes, si l'on se met d'accord sur une représentation et une définition du problème, cela permettra d'envisager des voies d'action. Le projet entrepreneurial favorise donc l'évolution des représentations initiales de l'entrepreneur et des parties prenantes, pouvant faire même émerger des liens jusque-là ignorés et pour certains inenvisageables ultérieurement (Schmitt, Julien, Lachance, 2002). Au début du projet, le porteur de projet et les parties prenantes du projet n'ont pas forcément la même représentation du projet. Le fait de travailler autour du projet entrepreneurial et des éléments qui le composent (définition du produit ou du service, aspects financiers, juridiques, humains, organisations, marketing, ...) va amener les uns et les autres à faire évoluer leurs propres représentations<sup>3</sup>. 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 le projet entrepreneurial a pour vocation non pas de représenter fidèlement la réalité de la valeur, ce qui s'apparente au sens de F. Lacroux (1999) à une recherche du "vrai"<sup>4</sup>, mais de permettre l'expression de son interprétation par les acteurs de l'entreprise pour faciliter la compréhension du projet à des fins d'action.
- **L'importance des savoirs humains.** Les savoirs humains mis en oeuvre dans ces différentes histoires résident "*dans l'aptitude pragmatique à reformuler les problèmes, à forger des procédures de recherche, des heuristiques adaptées à chaque situation, en contexte*" (Lorino, 1999). Il est possible d'envisager le projet entrepreneurial comme une heuristique au service des entrepreneurs pour les aider à construire et aborder les situations dans lesquelles ils évoluent. 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 un problème. Plus généralement, il s'agit de donner du sens aux informations liées aux situations à gérer<sup>5</sup>. C'est par exemple le rôle du sage dans la répartition de l'héritage. On voit ici émerger l'importance de la notion de connaissance au niveau de l'entrepreneuriat<sup>6</sup>. Dans cette perspective, il convient d'insister fortement sur le fait que l'entrepreneur est loin d'être une personne solitaire. Bien au contraire, le projet entrepreneurial va jouer un rôle important d'intermédiation entre les différentes parties prenantes du projet et l'entrepreneur permettant notamment à ce dernier de confronter ses représentations.

---

<sup>3</sup> Dans certains cas, cette évolution des représentations peut amener à arrêter le projet.

<sup>4</sup> 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*".

<sup>5</sup> Dans la littérature, par rapport à cette idée de donner du sens, d'autres auteurs proposent les termes de facilitateur (P. Caillé, 1991) ou encore de passeur de signe (Teulier, 2000).

<sup>6</sup> Sur ce point, voir notamment l'ouvrage de P.-A. Julien sur le thème de l'entrepreneuriat régional et de l'économie de la connaissance (2005).

## **2. Les apports et les enjeux liés à la notion de projet entrepreneurial**

Si l'on accepte que le projet 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 l'entrepreneuriat autour de nouvelles dimensions : la problématisation et la projection du projet. Ces deux dimensions participent aussi au développement du processus entrepreneurial. Les enjeux 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. 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 sa vision auprès de ces personnes. Cette notion de traduction permet de faire émerger la dimension sociale du projet entrepreneurial.

### **2.1. Les apports de la notion de projet entrepreneurial**

Au niveau des apports, notre réflexion par rapport au projet entrepreneurial se focalisera plus particulièrement autour des notions de problématisation et de projection.

#### **2.1.1. L'importance de la problématisation pour aborder le processus entrepreneurial**

Que ce soit le sens giratoire, le chameau ou encore le projet entrepreneurial, ces différents artefacts ne doivent pas être envisagés comme des outils permettant uniquement de résoudre des problèmes, mais aussi et avant tout comme des outils facilitant la problématisation et donc la représentation des situations à gérer (Dares, 1994 et Gérard, 2005). En effet, la résolution de problèmes sous-entend que les données du problème sont connues alors que bien souvent le problème est à poser, à construire et à formuler. En cela, l'entrepreneuriat est proche de l'innovation, de la créativité ou de l'invention (Lavoie, 1988). Ces éléments sont typiques des logiques projet (Bayad, Schmitt et Grandhaye, 2001 et Boutinet, 1993). La distinction établie par M. Fabre (1999) entre résolution de problème et construction de problème est ici essentielle. L'entrepreneuriat s'apparente donc plus à un processus qu'à un résultat. Plus précisément, l'entrepreneur, par rapport aux acteurs qui oeuvrent 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). Il convient toutefois de souligner que bien souvent, le projet est sous-entendu comme un résultat sur lequel tout le monde s'accorde et sur lequel personne n'intervient<sup>7</sup>.

#### **2.1.2. L'importance de la projection pour aborder le processus entrepreneurial**

Avec P. Lévy (1990), il est possible de souligner l'apport des artefacts à l'action humaine. Ils favorisent la capacité des personnes à imaginer des actions et leurs résultats sur leur

---

<sup>7</sup> Cela se traduit par exemple au niveau des structures d'accompagnement par le fait que les entrepreneurs doivent venir avec un projet, idem pour la formation.

*Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial :*  
*Réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial*

environnement extérieur. 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. En ce qui concerne le projet entrepreneurial, il va permettre d'imaginer l'organisation que l'on souhaite mettre en place. Le projet est donc aussi une projection par rapport à un futur souhaité en fonction d'élément présent. Cet aspect lié au projet entrepreneurial renvoie à l'essence même du phénomène entrepreneurial : le développement d'une activité projective. Cette activité reflète l'asymétrie pouvant exister entre l'entrepreneur et les différentes parties prenantes, correspondant au caractère incertain et risqué lié au projet entrepreneurial. Ainsi, si l'on définit le projet entrepreneurial 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.

## **2.2. Les enjeux liés à la notion de projet entrepreneurial**

Si l'on reconnaît l'importance du projet 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.

### **2.2.1. La conception : de la vision aux connaissances**

Recourir à la notion de projet entrepreneurial, ce n'est pas simplement rapprocher l'interne et l'externe mais c'est aussi favoriser le travail de conception. Nous entendons donc par conception la capacité cognitive des personnes à développer un dessein dans le but de réaliser un dessin (Boutinet, 1993), renvoyant à ce que Léonard de Vinci appelle le *disegno*<sup>8</sup>. A la différence de l'approche taylorienne qui a toujours séparé conception et exécution (Schmitt, 2004, Lorino, 2005), est concepteur "*quiconque imagine quelque disposition visant à changer une situation existante en une situation préférée*" (Simon, 1991 : 201). Rapporté à notre problématique d'entrepreneuriat, les entrepreneurs peuvent être considérés comme des concepteurs et le projet comme un outil de cette conception. La conception peut alors se définir, comme "*la description d'un objet artificiel par son organisation et son fonctionnement – son interface entre les environnements internes et externes*" (Simon, 1991). La conception demande un travail d'imagination organisé et structurant (Boutinet, 1993). Cela requiert de la méthode, des efforts (Filion, 1997). Le projet entrepreneurial est donc le lieu où la conception va s'exprimer à travers l'image d'un état futur désiré qu'on veut atteindre, la vision<sup>9</sup>. La vision est indéniablement de nature stratégique (Avenier, 1996, Varrault, 1999, Aurégan et Joffre, 2002). Par conséquent, le projet a donc valeur d'heuristique<sup>10</sup>.

Derrière ces différents éléments que sont la vision et la conception, il convient de souligner l'importance des connaissances au sein du projet entrepreneurial. En effet, le projet joue aussi le rôle de processeur de connaissances (Julien, Raymond, Jacob et Abdul-Nour, 2003). Il sert donc à produire des connaissances. Celles-ci sont essentielles par rapport à la vision d'un futur

---

<sup>8</sup> Cette notion peut donc se différencier en *disegno interno* (dessein – conception) et *disegno esterno* (dessin – réalisation).

<sup>9</sup> Des auteurs, comme P. Cosette (2003), ont développé des méthodes pour aider le dirigeant d'entreprise à rendre sa vision stratégique plus explicite.

<sup>10</sup> Sur ce point, cette représentation du projet diffère de celle où le projet est souvent considéré comme un résultat.

*Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial :*  
*Réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial*

à atteindre. Elles sont à envisager de façon dynamique, car elles peuvent évoluer en fonction du projet. Le projet 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. Pour générer ces connaissances, il est essentiel que l'entrepreneur soit capable de collecter de l'information nécessaire à son projet. Il convient donc de développer des démarches favorisant non seulement la production de connaissances, et donc la structuration du projet, mais aussi le travail de collecte d'information.

### **2.2.2. La traduction : l'entrepreneur et les parties prenantes du projet**

Rares sont les cas où les connaissances sont détenues par une seule personne. En effet, dans le cas d'un entrepreneur, il est amené à rencontrer différentes personnes au sein de son organisation et/ou dans son réseau d'affaires avec lesquelles il va pouvoir partager sa conception du projet et de l'organisation, même si en dernier ressort, les décisions lui appartiennent. A la lumière de ces éléments, on voit la difficulté de définir une représentation partageable par tous, en d'autres termes la difficulté de problématiser. De fait, l'entrepreneur 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, mais aussi sur les multiples acteurs directs et indirects qui y participent ainsi que sur la notion de mouvement.

Par rapport à ces différentes parties prenantes, comme le souligne A.-C. Martinet (1993), *"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"*. L'entrepreneur doit savoir traduire sa vision du projet entrepreneurial 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 n'a aucune chance d'être reçu. Le but de la traduction<sup>11</sup> au sens de C. Callon et B. Latour (1991) est de permettre à ces parties prenantes qui ont des logiques différentes, de parvenir à se comprendre pour travailler ensemble. Le projet apparaît alors comme un objet artificiel d'intermédiation entre les individus (Jeantet, Tiger, Vinck et Tichkiewitch, 1996) permettant de rendre compte des modes de coordination et de coopération mis en place, et donc de favoriser une certaine régulation collective au sens de Lorino (1999). Le projet devient donc un instrument de dialogue entre l'entrepreneur détenteur d'une vision et les parties prenantes du projet qui vont participer à sa structuration.

La traduction est un enjeu important car la vision de l'entrepreneur n'est pas transposable telle quelle. Elle nécessite bien souvent de passer d'un niveau tacite à un niveau explicite<sup>12</sup>.

Pour répondre aux difficultés liées à la traduction, il est nécessaire de favoriser le dialogue entre la vision et la mise en acte de cette vision. Cela passe au niveau du projet entrepreneurial par le développement d'un langage commun. Or la difficulté actuelle repose sur la création et le développement de ce langage, qu'on pourrait appeler le langage "projet entrepreneurial", alors que les différentes parties prenantes du projet entrepreneurial parlent souvent des langages "différents". La création et le développement de ce discours 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

---

<sup>11</sup> Selon P. Bernoux (2004), la théorie de la traduction a été un des éléments qui ont permis de développer la pratique du fonctionnement par projet dans les entreprises et les organisations.

<sup>12</sup> Des outils comme le plan d'affaires sont intéressants pour passer d'un niveau tacite à un niveau explicite.



*Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial :*  
*Réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial*

situations requièrent aussi une personne, souvent l'entrepreneur lui-même, qui parle ces différents langages dans un objectif de production continue de connaissances (Paraponaris, 2000). Cette personne doit être envisagée comme un acteur de la cohérence entre la structure du projet entrepreneurial et la vision de ce projet. Ainsi donc, le rôle de cette personne est multiple. En effet, elle doit favoriser :

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

A travers ces éléments de réflexion, la question de la forme des démarches et des outils favorisant le développement du projet est soulevée. Par rapport à cette question, il peut être intéressant d'analyser les outils et les démarches mis en place dans les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat à la lumière de ces notions de vision et de traduction. Pour résumer les deux points précédents, l'importance de la vision et de sa traduction, il convient de souligner que constater l'importance de la conception ne doit pas faire oublier que bien souvent les problèmes ne sont pas liés uniquement à la conception elle-même mais aussi à la construction d'une vision et à la traduction de cette vision<sup>13</sup>.

### **3. Pratiques et résultats autour du projet entrepreneurial**

Si l'on considère que le projet entrepreneurial est un artefact, il est donc nécessaire de développer des démarches qui pourront aider l'entrepreneur à définir son projet. Plus précisément, il est important de rappeler que ces démarches interviennent de façon complémentaire aux démarches déjà existantes et qui ont largement fait leur preuve. Elles viennent combler un vide dans la mesure où il existe peu d'éléments permettant de travailler notamment la problématisation du projet entrepreneurial. Dans cette partie, nous présentons un exemple de démarche mise en place dans le cadre d'un projet de recherche (Schmitt, 2004b). Cette démarche servira à discuter les principaux résultats de cette démarche ainsi que le statut du projet entrepreneurial en tant qu'artefact évolutif.

#### **3.1. Méthodologie et instrumentation pour mettre en acte le projet entrepreneurial**

Si le problème est essentiellement de poser un problème plus que de le résoudre, il est important de développer des démarches allant dans ce sens. La démarche que nous avons retenue s'inspire directement de la forme canonique du système général développé par J.-L. Le Moigne (1990). Elle s'inscrit dans une perspective de recherche-intervention au sens de Savall et Zardet (2004). Pour aborder le projet entrepreneurial, il est possible de le représenter dans et par un système afin "*que l'on puisse rendre compte de tous les types de complexité que l'on pourra considérer*" (Le Moigne, 1990). Plus précisément, il est possible d'envisager le projet entrepreneurial autour des éléments comme l'activité, la transformation, le contexte et la téléologie.

A partir de cette représentation du projet entrepreneurial, nous avons travaillé dans le cadre de recherche-intervention avec différents entrepreneurs. Il s'agissait de personnes qui étaient avant tout en situation de création ou de développement d'entreprise. Notre position a été celle

---

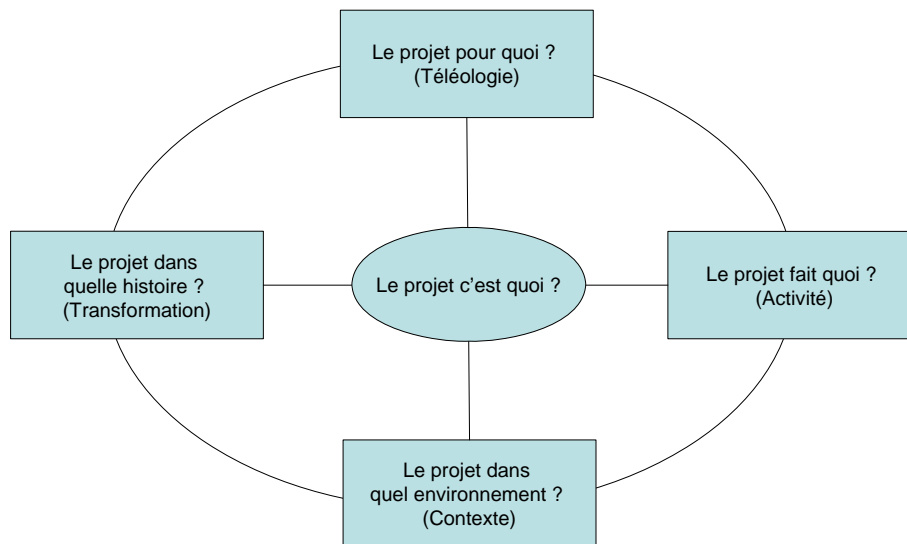
<sup>13</sup> Au-delà des outils, il convient de préciser aussi que les problèmes liés à la vision proviennent du quotidien qui agit comme un attracteur ayant pour conséquence de négliger cette vision.

*Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial :*  
*Réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial*

du facilitateur au sens de P. Caillé (1991), dans la mesure où nous sommes intervenus pour amener les entrepreneurs à se poser des questions afin de problématiser leur projet.

Il reste à préciser d'un point de vue plus instrumental, les éléments qui composent cette représentation du projet entrepreneurial :

**Figure 1.- Représentation du projet entrepreneurial sous forme d'un système**



L'objectif, à travers ce travail de recherche, consiste donc à permettre aux entrepreneurs d'apprendre dans l'action et dans la réflexion, de sorte que le projet devienne un outil essentiel de la construction de l'organisation à venir. Il s'agit donc de fournir des repères et de favoriser l'expression du projet entrepreneurial. La démarche doit permettre de se poser un certain nombre de questions :

1.- « Le projet c'est quoi ? ». Cet exercice permet non seulement au chercheur-intervenant de « s'approprier le projet » mais aussi de permettre aux porteurs de projet de le formaliser autour de deux exercices. Le premier exercice consiste à résumer en une phrase le projet. Celle-ci est relativement conditionnée par la vision de l'organisation portée par l'entrepreneur. Cette vision est un « mélange » entre autres de sa perception des attentes des clients, de la concurrence et de ses capacités. Le second exercice consiste à dessiner le projet. Cet effort de représentation permet de prolonger le premier exercice en permettant l'expression de choses qui n'apparaissent pas au niveau de l'écriture. De plus, il permet à ce niveau de la réflexion de faire apparaître des éléments de cohérence par rapport à la phrase rédigée précédemment. Bien souvent, la mise en perspective du dessin par rapport à la phrase permet déjà de soulever un certain nombre de questions liées au projet.

2.- « Le projet pour quoi ? ». Il s'agit de renseigner à partir des questions suivantes : à qui cela rend service ? Sur quoi agit le projet ? Dans quel but ce projet existe ? Les réponses à ces questions permettent de confronter la finalité du projet exprimée aux éléments de contexte de celui-ci. Notamment, cela amène l'entrepreneur à se poser des questions par rapport aux clients potentiels (quelle forme prend la clientèle ?) et par rapport à la concurrence (comment je positionne mon projet par rapport à ce qui existe déjà ? Mais finalement qu'est-ce qui existe déjà ?). Ces différentes questions obligeront ultérieurement l'entrepreneur à collecter des

*Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial :  
Réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial*

informations par rapport à ces éléments afin de valider ses intuitions. En d'autres termes, il s'agit ici de faire ressortir la finalité du projet et donc le positionnement du porteur de projet par rapport à sa propre organisation.

3.- « Le projet fait quoi ? ». L'objectif ici est de décrire les différentes activités liées au projet. Au-delà de l'activité, les informations amenées ici permettent de renseigner sur les ressources et les résultats de l'activité. Cette question renvoie à une représentation projective de ce que sera l'activité dans un fonctionnement quotidien. Cela permet, encore une fois de dimensionner le projet et de mettre ces éléments en cohérence entre eux. En effet, si l'entrepreneur considère que pour son projet il a besoin de 2 ou 3 personnes, ce n'est pas la même chose que s'il en fallait une dizaine. Ces éléments conditionnent fortement par exemple la taille du local, le nombre de machines, les résultats attendus et les aspects financiers.

4.- « Quel environnement pour le projet ? ». Il s'agit de s'informer sur les différents environnements liés au projet et au porteur de projet (technique, politique, économique, juridique, culturel, géographique...) par rapport aux activités et à la finalité du projet. Il est important de connaître les éléments du contexte qui risquent d'avoir un impact sur la structuration de l'organisation. Ces différents projets favorisent le questionnement a priori. Le fait de se poser toute une série de questions au niveau de ces environnements oblige l'entrepreneur à réfléchir sur des aspects importants du projet, voire des aspects qu'il n'avait pas forcément envisagés.

5.- « Quelle histoire pour le projet ? ». De façon générale, les entrepreneurs sont invités à se positionner par rapport aux trois temps : le passé, le présent et le futur. Le premier temps consiste à s'interroger par rapport à des projets qui ont peut être déjà existé, et aussi de comprendre comment évoluent la demande, la concurrence. Le deuxième temps correspond aux décisions à prendre actuellement par rapport aux projets à la lumière des éléments du texte envisagés précédemment. Enfin le dernier temps renvoie à l'évolution du projet dans le moyen et le long terme. Il s'agit donc ici d'inscrire le projet dans une perspective dynamique.

Par rapport à ces éléments, il convient d'envisager ces différentes questions de façon itérative. En effet, bien que l'on commence souvent par renseigner sur la nature du projet (le projet c'est quoi ?), la réponse à cette question ne demeure pas figée. Elle est réinterrogée lorsqu'on aborde les différentes questions. Il n'est pas rare en situation de voir l'entrepreneur modifier, ajuster la question initiale en fonction de ses avancées dans le projet et de sa collecte d'informations. Il en va de même pour les autres questions. Tout au long des différentes étapes, il s'agit, par des allers-retours entre processus et finalité, de confronter la cohérence entre les deux. Au final, ces différentes questions doivent permettre de connaître les besoins du projet (financier, humain, technique ...) et de construire un outil synthétique qui servira non seulement pour collecter des informations essentielles mais aussi pour communiquer avec différentes personnes liées au projet.

### **3.2. Les principaux résultats**

Par rapport à ces éléments, nous sommes intervenus à différents moments des projets, ce qui nous a permis de voir dans un certain nombre de cas les difficultés de problématisation qui pouvaient exister au niveau des projets. Nos interventions auprès de différents publics,

*Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial :  
Réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial*

gestionnaires ou non, en France et à l'étranger<sup>14</sup>, autour de cette représentation du projet entrepreneurial, ont été effectuées auprès d'un entrepreneur ou de plusieurs entrepreneurs. En tout, il nous a été donné de travailler, sur la période allant de 2002 à 2005, sur une trentaine de projets entrepreneuriaux. Durant quatre années successives (2002, 2003, 2004 et 2005), des enquêtes ont été menées afin de recueillir l'avis des entrepreneurs sur la démarche de problématisation du projet entrepreneurial. Le questionnaire, composé de questions ouvertes et semi-ouvertes, soumis aux entrepreneurs, reprenait des items généraux ainsi qu'une échelle d'appréciation pour tous les enseignements programmés chaque année. L'analyse des réponses révèle un taux de satisfaction globale très élevé par rapport à l'ensemble de la démarche : 96 % des répondants se sont déclarés "satisfaits" à "tout à fait satisfaits" de la formation dans son ensemble. Le questionnaire a permis notamment de mettre en évidence les apports et les limites de la démarche développée autour du projet entrepreneurial.

- **la nécessité de problématiser** : bien souvent, les entrepreneurs avouent avoir une idée, plus ou moins vague, mais de façon générale, ils ont du mal à l'exprimer. Le travail autour des cinq questions, leur a permis de mieux préciser l'objet de leur réflexion. L'ensemble des entrepreneurs s'accorde à dire qu'ils n'ont pas forcément d'outils pour les aider à se représenter le problème. De plus, cela ne correspond pas aux activités quotidiennes, ils n'ont pas l'habitude de réfléchir sur des problèmes pas ou mal définis. Enfin, les entrepreneurs soulignent l'importance de la problématisation à leur niveau notamment pour donner du sens à l'information à collecter. Bien souvent, la phrase qui a servi de point de départ de la réflexion a évolué par rapport à la phrase finale. Evoquons le cas de cet entrepreneur dans le domaine de la micro brasserie, qui définissait son projet au début comme la "production d'une bière régionale de garde pour un public de connaisseur" et qui finalement est devenu "production, distribution et commercialisation d'une bière régionale de garde pour un public de connaisseur". Le projet a donc inclus un plus grand nombre d'activités afin de se rapprocher au mieux du client.
- **l'importance de la relation entre conception et action** : la démarche mise en place favorise le développement et la structuration du projet entrepreneurial, c'est-à-dire de l'organisation à partir d'une représentation d'une réalité à venir. Le fait de répondre aux différentes questions liées à la démarche oblige les entrepreneurs à structurer leur réflexion. A travers ces éléments, cela sous-entend que l'action (ce que fait l'entrepreneur) et la structure (les moyens mobilisés pour l'action) se co-déterminent par récursivité dans les interactions. Les entrepreneurs insistent sur l'importance de développer des allers-retours constants entre la conception et l'action. En effet, ces deux éléments leur apparaissent comme indissociables pour le bon développement de projets entrepreneuriaux. Le cas de cette entrepreneuse dans le domaine de l'habillement est là encore une bonne illustration des blocages rencontrés par les entrepreneurs. De toute évidence, sa difficulté était l'action, c'est-à-dire qu'elle ne savait par quel bout prendre le problème. Pourtant, son projet était clair dans sa tête. Le recours à la démarche proposée lui a permis de définir quelles étaient les actions à mettre en place prioritairement. Finalement, cela a permis d'enclencher un processus d'aller retour entre ses réflexions et les actions à mener.
- **la nécessité de communiquer autour du projet** : la démarche proposée, aux dires des entrepreneurs, favorise la communication autour du projet et des personnes pouvant être liées de près ou de loin au projet. Cette communication se fait notamment au cours de la phase de problématisation du projet. Elle se fait aussi une fois la phase de problématisation terminée. Le projet métaux à mémoire de forme est un projet dans

---

<sup>14</sup> Notamment au Maroc et au Québec.

*Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial :  
Réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial*

lequel les aspects techniques sont très solides : il s'agit d'un projet issu de la recherche universitaire. Le travail de problématisation a permis à l'entrepreneur de s'accaparer un discours qu'il avait du mal à formuler initialement et de communiquer avec différentes personnes pour expliquer le projet. Ce travail de communication est important dans l'évolution du projet dans la mesure où il participe au travail de structuration.

- **la construction et le développement d'une vision** : les entrepreneurs se sont beaucoup exprimés lors de l'enquête sur cette notion de vision. Beaucoup ont insisté sur le fait que la démarche proposée permettait de préciser la vision de départ. Pour certains, la vision qu'ils avaient, était relativement floue et cela leur a permis de construire une vision. Pour d'autres, le travail a plutôt consisté à développer une vision existante. Dans ce cas de figure, il s'agit souvent de préciser un peu plus les choses. Un certain nombre d'entrepreneurs ont fait émerger des éléments qu'ils n'avaient pas envisagés auparavant et notamment des difficultés ou des problèmes d'incohérence. Citons l'exemple de cet entrepreneur qui avait pensé à vendre son jus de fruit dans des distributeurs automatiques et qui, avec le travail fait, s'aperçoit que les valeurs véhiculées à travers ce mode de distribution ne correspondent aux valeurs véhiculées par le produit. Ou encore, cet entrepreneur qui s'aperçoit que pour son projet de parc aventure, le principal blocage n'est pas forcément financier comme il l'imaginait mais plutôt politique, car les terrains qu'il convoite sont avant tout publics et relèvent d'une gestion souvent municipale.
- **la recherche de l'approximation plutôt que l'exactitude** : le projet entrepreneurial n'est pas une réplique du réel, mais plutôt une construction de sens par rapport à une réalité perçue. A travers cette logique, la démarche mise en œuvre favorise plutôt une "connaissance approximative" du projet. Derrière cela, il s'agit d'avoir des ordres de grandeur concernant les différents points du projet. Prenons l'exemple d'une entreprise dans le domaine de l'informatique. Le nombre exact d'entreprises concurrentes dans le domaine de l'informatique dans une ville donnée n'est pas une information très pertinente. Par contre savoir s'il y en a une dizaine ou une cinquantaine ou une centaine donne un autre type d'information, notamment concernant la pression concurrentielle du marché, plus pertinente à traiter. On passe donc d'une arithmétique exacte, souvent prônée au niveau de la gestion, à une arithmétique approximative, nécessaire pour problématiser des projets entrepreneuriaux.
- **l'intuition nécessaire mais pas suffisante** : l'intuition est quelque chose d'important dans le projet entrepreneurial. Elle est souvent le point de départ d'une réflexion, mais on ne peut se limiter à ce type de raisonnement. L'intuition doit être envisagée et utilisée dans des boucles récursives avec d'autres démarches telles que la déduction (du particulier au général) et l'induction (du général au particulier). Evoquons cette PME qui décide de lancer un nouveau produit : les œufs enrichis en oméga 3. Certes les produits s'inscrivant dans la lignée des omégas 3 se vendent bien en France, mais pour autant les œufs enrichis en oméga 3 suivront-ils le même succès ? Actuellement, ce produit a été retiré de la grande distribution car sa vente n'a pas suivi. Sans entrer dans une explication technique de ce produit, précisons seulement qu'il existe, du point de vue du consommateur, une contradiction entre l'aspect naturel de l'œuf et le fait qu'il soit enrichi en oméga 3. L'intuition est une alliée importante dans le processus entrepreneurial. Toutefois, réussir uniquement avec de l'intuition limite considérablement les chances de réussite. Il est donc nécessaire de renforcer cette intuition par des réflexions complémentaires (de types inductives et déductives) notamment au niveau de la clientèle et de ses attentes.

*Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial :  
Réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial*

## Conclusion

Le projet entrepreneurial ne peut plus être qu'un simple postulat de recherche. Il nécessite non seulement de relier, de contextualiser, de globaliser des situations qui ne correspondent pas forcément à l'entendement habituel, mais aussi de concevoir des outils et des démarches favorisant l'action. Le projet devient donc une réalité incontournable pour aborder le phénomène entrepreneurial en particulier et les situations de gestion en générale (Bréchet et Desreumaux, 2004). A travers cette communication, nous avons pu montrer non seulement que le rôle joué par la notion de projet n'est pas unique (rôle du sens giratoire ou encore du chameau dans le partage de l'héritage) mais aussi que cela engendre une approche différente du phénomène entrepreneurial. En effet, si l'on parle de projet entrepreneurial, il est important d'approfondir les notions comme la conception, la traduction ou encore la problématisation.

Derrière ce changement d'approche se pose une question essentielle : comment favoriser le développement des projets au sein d'une démarche entrepreneuriale. La réponse à cette question nécessite, là encore, de porter un regard différent sur les démarches de recherche adoptées jusqu'à ce jour dans le domaine de l'entrepreneuriat. L'action devient un élément central de la recherche en entrepreneuriat. Il devient alors nécessaire de réfléchir sur ce qu'il convient d'appeler une ingénierie entrepreneuriale (Martinet, 1996, Chanal, Martinet et Lesca, 1997 et Schmitt, Julien et Lachance, 2002 et Schmitt, 2006). Il apparaît que les actions développées sur le processus entrepreneurial a permis de modifier profondément les représentations des acteurs laissant apparaître "*des liens jusque-là ignorés, permettant d'ouvrir de nouveaux dialogues, de nouveaux possibles, pour certains inenvisageables ultérieurement*" (Nicot, 1997). En ce sens, la démarche développée agit comme un outil d'aide à la représentation. A partir de ce constat, il est intéressant de prolonger la réflexion autant sur les capacités de représentation des individus que sur les outils à développer pour aborder le projet entrepreneurial.

*Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial :  
Réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial*

## Bibliographie

- AUREGAN P., JOFFRE P. (2002), "Le projet au cœur de la stratégie", *L'expansion Management Review*, mars 2002, p.88697
- AVENIER M.-J. (1996), "La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et action stratégique", *6<sup>ème</sup> Congrès de l'AIMS*, Lille.
- BAYAD M., SCHMITT C., GRANDHAYE J.-P. (2001), "Pédagogie par projet et entrepreneuriat : réflexions autour d'une démarche et de différentes expériences", *2<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Bordeaux, 17 et 18 avril 2002
- BERNOUX P. (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les institutions*, Paris, Seuil.
- BOUCHIKI H. (1993), "A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance", *Organization Studies*, vol. 14, no 4, p. 549
- BOUTINET J.-C. (1993), *Psychologie de la conduite à projet*, PUF, Paris.
- BRECHET J.-P., DESREUMAUX A. (2004), "Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le projet", *Revue Sciences de Gestion*, p.109-148.
- CAILLE P. (1991), *Un et un font trois*, ESF, Paris.
- CALLON M., LATOUR B. (1991), *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte
- CHANAL V., LESCA H., MARTINET A.-C. (1997), "Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion", *Revue Française de Gestion*, n° 116, novembre-décembre, p. 41-51.
- COSSETTE P. (2003), "Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant", *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 2, n°1, p. 1-18.
- DARES F. (1994), *Gestion des contraintes dans la résolution de problèmes de conception*, Thèse de doctorat en psychologie cognitive, Paris, Université de Paris 8.
- FABRE M. (1999), *Situations-problèmes et savoir scolaire*, Paris, PUF.
- FILION L.-J. (1991), *Visions et relations*, Éditions de l'entrepreneur, Montréal.
- FILION L.-J. (1997), "Le métier d'entrepreneur", *Revue Organisation*, vol. 6, no. 2, Automne 97, p. 29-45.
- FILION L.-J. (1999), *Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique*, Les grandes conférences, Presses HEC.
- GERARD C. (2005), *Diriger dans l'incertain pour une pragmatique de la problématisation*, Paris, L'Harmattan.
- HERNANDEZ E.-M. (1999), "Modèles d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle", *Revue Sciences de Gestion*, n° 26-27, p. 505-526.
- JEANTET A., TIGER H., VINCK D., TICHKIEWITCH S. (1996), "La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produit" dans Terssac de G., Friedberg E., *Coopération et conception*, Octares Editions, Toulouse, p. 87-121.
- JULIEN P.-A., RAYMOND L., JACOB R., ABDUL-NOUR G. (2003), "Introduction" in Julien P.-A., Raymond L., Jacob R., Abdul-Nour G., *L'Entreprise-Réseau*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, p.1-43
- JULIEN P.-A. (2005), *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy
- LAVOIE D. (1988), Créativité, innovation, invention, entrepreneurship-intrapreneurship- où est la différence ?, *Revue Gestion*, septembre 1988, p.64-71.
- 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.
- LE MOIGNE J.-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris.

*Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial :  
Réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial*

- 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.
- LEVY P. (1990), *Les technologies de l'intelligence. L'avenir de la pensée à l'ère informatique*, La Découverte, Paris.
- LORINO P. (1999), "Le sens giratoire et le chameau", dans *Entre systémique et complexité, chemin faisant . . .*, P.U.F., Paris, p. 147-156.
- LORINO P. (2005), "Théories des organisations, sens et action", dans Lorino P. et Teulier R., *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, La découverte.
- MARTINET A.-C. (1993), "Une nouvelle approche de la stratégie", Introduction au dossier Gérer la complexité, *Revue Française de Gestion*, n° 93, mars-avril-mai, p. 62-63.
- MARTINET A.-C. (1996), Préface dans *Les stratégies de coopération industrielle*, Aliouat B., Economica, Paris.
- NICOT A.-M. (1997), "L'intervention de conseil", dans M.-J. Avenier (coordination), *La stratégie "chemin faisant"*, Economica, Paris, p. 219-238.
- PARAPONARIS C. (2000), "Gestion des compétences et production des connaissances dans le management par projet", *Revue de GRH*, n° 36, juin.
- SAPORTA B. (2003), "Préférences théoriques, choix méthodologiques et recherche française en Entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans", *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 2, n°1, 2003, Editorial, p. V-XVII.
- SAVAL H., ZARDET V. (2004), Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, Economica.
- SCHMITT C. (2006), "L'entrepreneur et le projet : réflexions critiques sur la recherche en entrepreneuriat", *Colloque Audencia Nantes-AIMS, Le projet dans l'action collective. Regards pluriels*, Nantes, juin
- SCHMITT C. (2004), "La construction de la valeur : proposition d'une approche dialectique", dans *Revue Sciences de Gestion*, n°38, p.105-132
- SCHMITT C. (2004), "Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens", dans *Revue Internationale PME*, vol 17, n°3-4, p. 43-68
- SCHMITT C., JULIEN P.-A., LACHANCE R. (2002), "Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation", dans *Revue Internationale PME*, vol 15, N°2, p. 35-62
- 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.
- TEULIER R. (2000), "Le passeur de signes", dans Lorino P. (coordination), *Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise*, L'Harmattan, Paris, p.105-126.
- VARRAUT N. (1999), De la vision à l'intention stratégique: une application au dirigeant propriétaire de PME, *Economie et Société, série Sciences de Gestion*, n°26-27.