



## **Accompagnement du Changement Représentationnel des Créateurs d'Entreprises. Cas de l'entreprise « C. »**

### **Latifa HERR**

Enseignante – Chercheuse à l'Université Mohammed V-Souissi ; Centre International de Pédagogie et de Gestion Universitaires (CIPEGU)

### **Rachida HERR**

Psychologue Clinicienne, Chercheuse au CIPEGU

### **Robert TELLER**

Enseignant – Chercheur à l'Université de Nice Sophia-Antipolis ; Centre de Recherche sur l'Ingénierie Financière Publique

## 10<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Recherche en Entrepreneuriat et PME

### **Titre de la Communication : Accompagnement du Changement Représentationnel des Créateurs d'Entreprises. Ca de l'entreprise « C. »**

**Latifa HERR:** Enseignante – Chercheuse à l'Université Mohammed V-Souissi ; Centre International de Recherche sur la Pédagogie et la Gestion Universitaires (CIPEGU),

Email: [Latifaherr@yahoo.fr](mailto:Latifaherr@yahoo.fr)

**Robert TELLER :** Enseignant – Chercheur à l'Université de Nice Sophia-Antipolis ; Centre de Recherche sur l'Ingénierie Financière Publique

Email: [Robert.Teller@unice.fr](mailto:Robert.Teller@unice.fr)

**Rachida HERR,** Psychologue Clinicienne, Chercheuse au CIPEGU ;

Email : rachida ; horra2010@Gmail.com

### **Abstract**

Afin de maximiser les chances de survie des entreprises nouvellement créées, il importe d'accompagner leur transition de la phase de création à celle de développement. Nous estimons que cette transition s'effectue principalement par la prise en compte de la complexité de l'entreprise en phase de création et l'évolution de la représentation initiale du jeune dirigeant vers celle de chef d'entreprise.

Or l'accompagnement qu'offre l'Institut Régional de Création d'Entreprise (IRCE), à travers le cycle de formation « Construire l'Entreprise Organiser », s'est avéré, essentiellement, axé sur le guidage et l'expertise. Il ne traite que partiellement les difficultés de développement des entreprises. D'où notre initiative de concevoir un accompagnement par modélisation ciblant l'évolution des représentations des jeunes dirigeants, et en, occurrence le développement de leur entreprise. Le fondement épistémologique et méthodologique de cet accompagnement est interdisciplinaire, inspiré de la théorie du noyau central, de la modélisation du système général et des théories de la complexité.

Nous avons validé cet accompagnement auprès de onze jeunes dirigeants d'entreprises en phase de création, industrielles ou de services destinés à l'industrie que nous illustrons à travers le cas d'une entreprise nommée « C. ».

**Mots clés :** Jeune Entreprise, Accompagnement post-crédation, Représentation, Constructivisme.

**Titre de la Communication : Accompagnement du Changement Représentationnel des Créateurs d'Entreprises. Ca de l'entreprise « C. »**

**Abstract**

Afin de maximiser les chances de survie des entreprises nouvellement créées, il importe d'accompagner leur transition de la phase de création à celle de développement. Nous estimons que cette transition s'effectue principalement par la prise en compte de la complexité de l'entreprise en phase de création et l'évolution de la représentation initiale du jeune dirigeant vers celle de chef d'entreprise.

Or l'accompagnement qu'offre l'Institut Régional de Création d'Entreprise (IRCE), à travers le cycle de formation « Construire l'Entreprise Organiser », s'est avéré, essentiellement, axé sur le guidage et l'expertise. Il ne traite que partiellement les difficultés de développement des entreprises. D'où notre initiative de concevoir un accompagnement par modélisation ciblant l'évolution des représentations des jeunes dirigeants, et en, occurrence le développement de leur entreprise. Le fondement épistémologique et méthodologique de cet accompagnement est interdisciplinaire, inspiré de la théorie du noyau central, de la modélisation du système général et des théories de la complexité.

Nous avons validé cet accompagnement auprès de onze jeunes dirigeants d'entreprises en phase de création, industrielles ou de services destinés à l'industrie que nous illustrons à travers le cas d'une entreprise nommée « C. ».

**Mots clés :** Jeune Entreprise, Accompagnement post-crétation, Représentation, Constructivisme.

## Introduction

Face à une rareté des matières premières et à une concurrence économique rude, au niveau mondial, de plus en plus la croissance d'un pays nécessite, à la fois, la promotion de la création des entreprises innovantes et leur accompagnement afin de les aider à passer à la phase de développement.

En effet, depuis quelques années l'attention est cristallisée sur l'augmentation du taux de création d'entreprises. Cela a donné naissance à des structures d'appui à la création d'entreprises et des organismes d'accompagnement dont la finalité est la formation à la création d'entreprise et l'insertion de celle-ci dans l'environnement.

Dans le cadre de l'évaluation des performances de certaines de ces structures d'appui, une enquête, réalisée par R. Patrel et R. Masmoudi (2005), confirme un taux de survie des entreprises accompagnées de 70 à 85 %. Or, la réalité de ce pourcentage significatif, peut être biaisée car les projets accompagnés font l'objet d'une sélection préalable. Elle soulève, en conséquence, la question du développement des entreprises au-delà de trois ans et réoriente, aujourd'hui, l'intérêt des chercheurs sur le mode d'accompagnement qui peut augmenter le taux de survie des entreprises en phase de création.

C. Leger Jarniou (2005) affirme que l'accompagnement individuel des créateurs d'entreprises améliore le taux de réussite des entreprises en phase de création.

De même, J.-C. Bouly, A. Letowski et J.-C. Teobaldi (2009) mettent l'accent sur l'intérêt de l'accompagnement individuel, mais, ils ajoutent que l'apprentissage du métier de chef d'entreprise doit passer, d'abord, par un apprentissage organisationnel collectif. L'accompagnement serait-il, donc, une question d'apprentissage ?

R. Cuzin, et A. FAYOLLE (2004) ciblent l'étayage d'une capacité d'apprentissage chez l'accompagné. Ils souhaitent « *mettre à profit la période d'accompagnement pour proposer au créateur des situations d'apprentissage à partir de sa propre expérience et au tour du projet, pour l'amener à comprendre, lui-même, que ce qui est essentiel porte moins sur les contenus d'une formation, qu'elle qu'en soit sa qualité, mais plus sur le développement d'une capacité d'apprentissage* ».

En revanche, S. SAMMUET (2007), situe l'accompagnement plus dans le développement et l'enrichissement des capacités du dirigeant à faire évoluer son système de représentation et ouvrir de nouvelles complexités que dans l'accroissement des bases de connaissances du créateur.

Interagir avec les représentations de l'accompagné, tout en préservant son autonomie, constitue alors l'enjeu crucial de l'accompagnement que peu de chercheurs ont étudié.

A cet effet, nous allons

- clarifier les spécificités de l'accompagnement des jeunes dirigeants par l'apprentissage ; et, ce, à partir de notre expérience menée avec l'IRCE ;
- proposer un accompagnement visant le changement représentationnel du dirigeant tout en tenant compte de la singularité de son entreprise. Nous l'avons élaboré à partir d'une approche théorique et méthodologique interdisciplinaire.
- Analyser et discuter les effets du processus de cet accompagnement représentationnel à travers un cas d'entreprise nommée «C. ».

## **1 SPECIFICITES DE L'ACCOMPAGNEMENT DE L'INSTITUT REGIONAL DE CREATION D'ENTREPRISES**

L'accompagnement que l'institut, assure à travers le cycle de formation "Construire l'Entreprise-Organiser", dure un an. Il cible les dirigeants des entreprises industrielles ou de services destinés à l'industrie.

L'institut a parié sur le développement de leurs compétences entrepreneuriales en cherchant à agir sur leur comportement par la transmission d'un savoir préétabli qu'il a véhiculé via les méthodes suivantes :

- La première est un entretien d'admission au cycle de formation qui valide le projet du créateur par rapport à l'accompagnement de l'institut et l'oriente, et ce, dès le départ vers l'application de la démarche qualité.
- La seconde méthode, « intervention- conseil », le guide dans la modélisation analytique de son entreprise selon les principes de la démarche qualité. Elle cible en particulier la vérification de la mise en place du processus de la production partant de la commande à la livraison du produit. Elle fait ainsi du dirigeant un tiers exclu de cette modélisation.
- Quant à l'accompagnement collectif par « les ateliers- formation », il conduit les jeunes dirigeants à confronter leurs idées et leur expérience de chercheur, de cadre commercial, ou de direction. Si ces ateliers leur ont offert la possibilité d'élargir leur vision à d'autres aspects de l'entreprise, ils semblent déstabiliser le dirigeant, amplifier ses besoins en vue de l'inciter à appliquer les normes qualité. Ces ateliers, conçus selon l'intervention externe spécialisée, mettent en exergue la conception de l'entreprise en tant que système stable et gouvernable et écarte sa complexité et sa singularité.
- En ce qui concerne « l'audit croisé », son rôle est d'influencer les dirigeants à structurer leurs entreprises conformément aux principes de la démarche qualité. Il a le mérite de les former à gérer leurs relations avec des tiers : apprendre à auditer un client ou un fournisseur et de se faire auditer par eux ; de leur apprendre à argumenter une demande d'aide financière auprès d'un bailleur de fonds ou à formuler une demande d'aide à un conseiller. Mais restant au stade des constats et offrant des solutions standards, l'audit ne répond que partiellement aux besoins d'identification des problèmes spécifiques que rencontre l'entreprise, difficultés qui risquent d'hypothéquer son développement (L.HORR, 2009).
- La dernière méthode est « l'initiation à la négociation avec l'environnement ». Son objectif est que le dirigeant soit informé sur les ressources potentielles de son environnement et se fasse connaître dans son environnement en tant qu'acteur de la vie économique locale et régionale. C'est une action de mise en réseau du dirigeant qui se déroule sous la tutelle de l'IRCE. Le rôle de l'Institut est d'escorter le jeune dirigeant, notamment dans l'obtention du prêt régional de création d'entreprise en garantissant la validité de son projet auprès des tiers telles que les banques et la Région.

L'accompagnement par ces méthodes semble s'inscrire dans la conception antique grecque dont la vocation est d'accéder aux normes qualités qui sont « standards et universelles ». Décidées et agencées à l'avance, elles constituent une orientation « par l'action » et non pas « dans l'action » qui est l'essentiel de la pratique de l'accompagnement (M.Vial et N.Capparos-Mencacci, 2007, p.190).

Cependant, accompagner, comme le souligne M.Paul (2004, p. 305), « ce n'est pas conduire, ni escorter, ni guider ». Dans ces trois significations, le chemin est décidé avant et à la place de celui qui est guidé-conduit- et escorté.

Dans la même optique, M.Vial et N.Capparos-Mencacci (2007, p.22) explicitent que « l'accompagnant n'est pas celui qui fait autorité dans le choix ou l'élaboration du chemin ». Or, l'institut fait autorité dans le choix du chemin du dirigeant en matière d'application des « normes qualité » ; et ce, dès l'entretien préalable. Cette orientation, effectuée en toute conscience, fait de ce choix un invariant qui risque de mutiler la créativité du dirigeant et limiter ses possibilités d'ouverture. D'ailleurs, ces méthodes montrent bien que la vocation première de l'Institut est de développer chez les dirigeants un agir instrumental en démarche qualité.

Soumis au savoir de l'IRCE, le jeune dirigeant n'a pas la possibilité de créer, de se représenter l'origine des difficultés liées au développement de son entreprise. Cependant, Le Bouedec (M.Vial et N.Capparos-Mencacci, 2007, p. 22) précise, « *qu'on ne dirige pas celui qu'on accompagne, on ne lui indique pas vers où ni comment il doit marcher* ».

L'accompagnement effectué par l'Institut, fort intéressant, bien pensé et bien construit, a conduit le dirigeant à appliquer les normes qualité, à dessiner l'architecture du système de son entreprise en vue de le stabiliser. Il a facilité à l'IRCE le travail de préparation des entreprises à la certification.

Cet accompagnement positionne, désormais, le travail de l'institut, dans l'instruction, l'expertise et le guidage des jeunes dirigeants, et non pas dans le processus de leur autonomisation. Car ces derniers demeurent, toujours, confrontés à des difficultés qui entravent le développement de leur entreprise que l'application de la démarche qualité n'a pas résolue. Ces difficultés semblent découler essentiellement de leur représentation qui émane de leur parcours professionnel de chercheur, d'ingénieur, de commercial, etc. Si l'IRCE a, judicieusement, pointé cette problématique en cherchant à les faire passer de leur statut initial vers celui de chef d'entreprise, son accompagnement, axé sur le plan technique, ne tient pas compte de la complexité de l'entreprise en phase de création, et encore moins de l'autonomie de son dirigeant.

Somme toute, nous estimons que l'entreprise en phase de création est un système complexe et, que son accompagnement vers la phase de développement doit cibler essentiellement l'évolution des représentations de son dirigeant.

## **2. REPERES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES**

L'accompagnement du changement représentationnel du dirigeant que nous proposons est une interaction entre l'accompagnant, le créateur et l'entreprise en phase de création. Afin de l'élaborer nous nous sommes appuyés sur les repères théoriques et méthodologiques suivants :

- théorie du noyau central de J.C. Abric (2008) que nous avons utilisée comme outil pour repérer la structure de la représentation des dirigeants ;
- modèle de l'Etre du Faire et du Devenir de J.-L. Lemoigne (1983, 1992b) comme outil conceptuel permettant le recueil, l'analyse et le changement de la représentation que le dirigeant se fait de son entreprise ;
- et, la théorie de la complexité d'E. Morin (Morin 1977, 1980, 1986, 1990) en vue de représenter la complexité du système de l'entreprise.

### **2.1 Théorie du noyau central**

Selon J.C. ABRIC (2008), « toute action est déterminée par une représentation ; cette dernière est un ensemble d'informations, d'opinions, d'attitudes et de croyances par rapport à un objet donné, structurée par un noyau central et des éléments périphériques ».

Le noyau central est constitué d'un seul ou de plusieurs éléments, il occupe une position privilégiée dans la structure de la représentation, il organise et donne un sens à l'ensemble des autres éléments périphériques. C'est le noyau central qui définit, la signification de la représentation du jeune dirigeant, son organisation interne et son impact sur les actions qu'il mène. Alors, l'analyse de la représentation du dirigeant vise nécessairement le repérage de ce noyau central dans le discours du créateur. Il s'agit de l'élément le plus stable de la représentation et celui qui résiste le plus au changement ; il structure autour de lui des éléments périphériques. Ces derniers fonctionnent comme une grille de décryptage de la situation ; ils définissent ce qui est normal, mais, ils permettent d'absorber, d'intégrer les contradictions éventuelles entre tel élément d'une situation et les éléments centraux de sa représentation.

D'une certaine manière, ces éléments périphériques assurent, d'une part, la stabilité du noyau central, en occurrence, la représentation du dirigeant ; et, peuvent, d'autres part, provoquer la transformation de ce noyau et par conséquent celle de la représentation.

Car, le changement de la représentation du dirigeant résulte de celui de sa structure qui est le noyau central et des éléments périphériques, et la transformation de la fonction de ces derniers implique celle du noyau central, et en conséquence celle de la représentation.

Donc c'est la transformation du noyau central qui détermine une transformation réelle de la représentation du dirigeant d'où l'intérêt de repérer cette dernière dans le discours du dirigeant afin de l'organiser, la faire évoluer vers la construction d'une nouvelle représentation. Pour y accéder nous utilisons, comme support, l'entretien approfondi, mais au et à mesure, nous avançons dans l'accompagnement, nous le balisons par les outils conceptuels et techniques ci-après.

## **2.2. MODELE « EFD » : OUTIL CONCEPTUEL DE MODELISATION DE LA REPRESENTATION DU JEUNE DIRIGEANT**

Ce modèle constitue la matrice d'écoute du dirigeant. Il est sans doute le sésame de la connaissance du système de l'entreprise (J.-L. LEMOIGNE a, p.64.). Car il permet l'accès aux représentations que les dirigeants se font de leur entreprise. Il fait interagir trois pôles : ontologique (L'Etre), fonctionnel (Le Faire) et génétique (le Devenir). Le référentiel de ce modèle est la forme, l'espace et le temps du système de l'entreprise.

### **2.2.1 "L'Etre" de l'Entreprise**

Le premier sous-système, qui représente le pôle ontologique du modèle et qui est relatif à la forme, définit « l'Etre » du système de l'entreprise. Il est composé de ses constituants matériels et immatériels tels que le parcours du dirigeant, les structures, les acteurs, les finances, les méthodes, les produits, les valeurs, etc.

### **2.2.2 Le "Faire" de l'Entreprise**

Le deuxième sous-système, qui se réfère au volet praxéologique, est une définition fonctionnelle du système, relative à l'espace : il définit les actions du système de l'entreprise. Comme dans l'entreprise tout s'exprime par l'action, le « Faire » ne peut être décrit qu'en termes de représentations d'actions. Ce sous-système peut être décomposé en d'autres sous-systèmes d'actions ayant lieu dans l'organisation ou dans son environnement.

### **3.2.3 Le "Devenir" de l'Entreprise**

Le troisième sous-système est une définition génétique relative au temps, ce que le système de l'entreprise devient. Il est constitué par le projet de développement de l'entreprise formulé par le dirigeant et/ou par les projets des autres acteurs tels que les associés.

### **2.3. Théorie de la complexité : Conception de l'entreprise en phase de création en tant que système complexe**

En tant qu'entité complexe, l'entreprise en phase de création est un système éco-auto-ré-organisateur (J.L. Lemoigne, 1990) dont fait partie le dirigeant de manière permanente et l'accompagnant de façon ponctuelle. Afin que notre accompagnement tienne compte de la complexité de ce système, nous allons nous référer aux trois principes d'E. Morin (MORIN 1977, p.379-380, 1980, p.372,) : hologrammique, récursif et dialogique dans la conduite de nos entretiens.

#### **2.3.1 L'entreprise en phase de création : Système " éco-auto-ré-organisateur"**

##### **Système éco-organisateur**

L'entreprise en phase de création est une organisation inséparable de l'environnement dans lequel elle agit, auquel elle appartient et en même temps, susceptible d'en être distinguée et différenciée. Donc ce système constitue un « tout » qui a des limites artificielles et construites par le dirigeant. Elles dépendent des problèmes que rencontre l'entreprise. Ce "tout" peut être modélisé ensuite en sous-systèmes, articulés plus ou moins les uns aux autres ; il ne peut être ramené à une sommation; cela dépend de la richesse ou de la pauvreté des interactions entre ces dernières.

##### **Système auto-organisateur**

C'est un système autonome dont les actions sont élaborées par le système, c'est-à-dire le dirigeant lui-même. Elles ne lui sont pas imposées par l'environnement.

##### **Système ré-organisateur**

L'entreprise en phase de création fonctionne en se transformant et se transforme en fonctionnant dans un environnement et pour des finalités construites par le dirigeant. C'est une organisation organisante, c'est-à-dire qu'elle s'organise elle-même, qu'elle organise son action avec l'environnement. Ce caractère organisationnel veut dire qu'il n'y a pas seulement interrelation des éléments mais organisation de ces interactions internes et externes au système.

### **2.3.2 Repères de l'Accompagnement d'un système complexe : principes hologrammique, récursif et dialogique**

#### **L'accompagnement est une action hologrammique**

Les premiers échanges avec le dirigeant doivent bénéficier d'une attention particulière car ils permettent à l'accompagnant d'identifier la difficulté du dirigeant et aussi la possibilité de la traiter avec lui. La plus simple élaboration représentationnelle peut contenir la quasi-totalité de l'information du système de l'entreprise représenté. Non seulement la partie est dans le « tout », mais le « tout » est dans la partie. L'idée de l'hologramme dépasse à la fois le réductionnisme de la modélisation analytique qui ne voit que les parties et celui du holisme qui ne vise que le « tout ». Car l'accompagnement est une action circulaire, il peut commencer par le « tout » pour étayer les parties ou démarrer par les parties pour délimiter le tout. Ce que l'accompagnant acquiert comme connaissance des parties revient sur le « tout ». Ce qu'il apprend sur les qualités émergentes du « tout », « tout » qui n'existe pas sans



organisation, revient sur les parties. Alors il peut enrichir la connaissance de celles-ci par le « tout » et du « tout » par les parties, dans un même mouvement producteur de connaissances.

### L'accompagnement est une action dialogique

Il permet à l'accompagnant de repérer la dualité au sein de l'unité du système de l'entreprise en phase de création : l'ordre et le désordre. En effet, les représentations d'actions élaborées par le dirigeant peuvent relever de l'ordre et/ou du désordre de son entreprise. L'accompagnant peut alors les concevoir en termes dialogiques (E. Morin, 1977, p.184-187 ; 1980, p. 258-268).

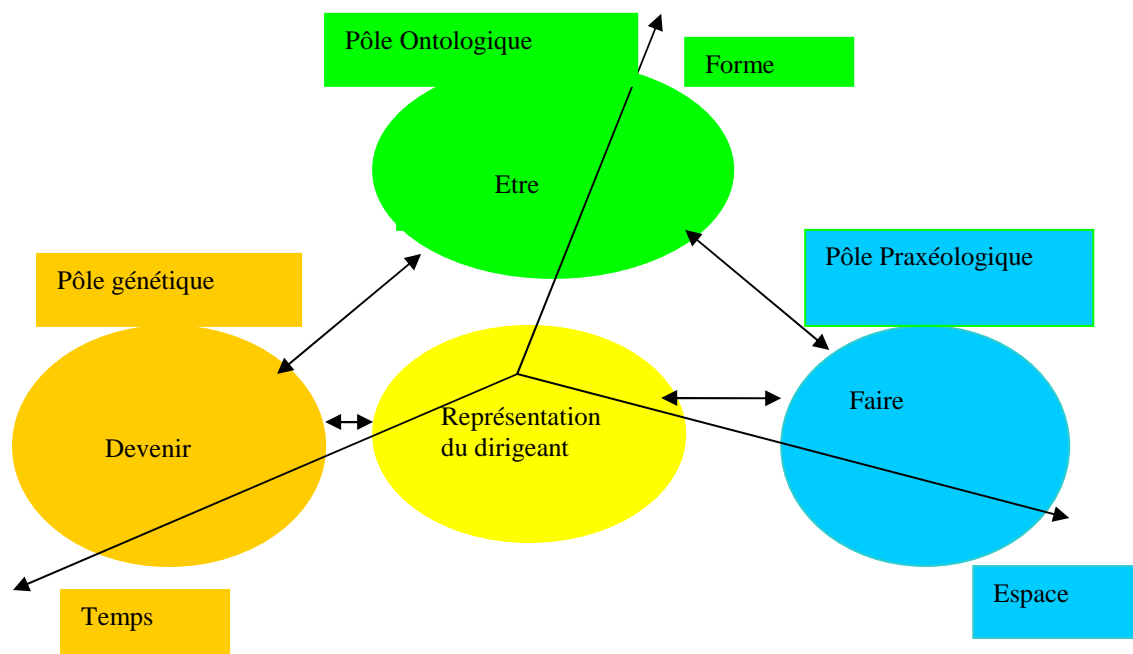
La pertinence de cette dialogique est d'associer deux actions à la fois complémentaires et antagonistes, telle que stabiliser son entreprise ou la développer : une action peut certes supprimer l'autre, mais en même temps, dans certains cas, elles peuvent produire une nouvelle organisation complexe dont doit tenir compte l'accompagnant et l'accompagné.

### L'accompagnement est une action réursive

Il permet à l'accompagnant d'amener le dirigeant à élaborer des représentations et les effets des effets de leurs effets. Ceci dit, les représentations sont en même temps causes et productrices de ce qui les produit (E. Morin 1986, p. 101-102) : comme identifier les prédispositions entrepreneuriales du dirigeant, lier ces prédispositions à son parcours, à son expérience professionnelle, à la délimitation du marché de l'entreprise, au positionnement de son produit sur ce marché, au choix de son client, etc. L'idée réursive est donc une action différente de l'identification linéaire de cause/effet, produit/producteur, puisque tout ce qui est produit revient sur ce qui le produit dans un cycle lui-même auto-constitutif, auto-organisateur et auto-producteur. Cette récursivité souligne la spécificité des problèmes que rencontrent les entreprises en phase de création et la particularité des solutions qu'elles mettent en œuvre et décèle les interactions des actions et leur organisation au sein du système de l'entreprise.

Le schéma ci-après, adapté à partir de celui de J.-L LEMOIGNE (p. 64, 1983), synthétise le processus et les différentes interactions entre les repères de notre accompagnement.

Schéma n°3 : Modèle "E.F.D."



### **3. Analyse et discussion des effets de l'accompagnement représentationnel du créateur : Cas de l'Entreprise « C. »**

Onze (11) dirigeants ont bénéficié de notre accompagnement. Issus de l'essaimage, la majorité d'entre eux sont des universitaires et ingénieurs. Leurs capacités à faire de la recherche-développement, à produire des nouveaux grâce à la maîtrise de leur métier, constituent les atouts face à la création d'entreprise.

Nous avons partagé avec chacun d'eux son quotidien dans l'entreprise. La durée de l'accompagnement varie selon l'effectif de l'entreprise et en particulier selon les difficultés que rencontre son dirigeant.

Afin de montrer concrètement comment nous avons pu nouer le désir des dirigeants de développer leur entreprise au joint de notre accompagnement, nous proposons d'évoquer trois temps forts de cet accompagnement à travers le cas de l'entreprise « C. » :

- 1<sup>er</sup> temps : Recueil de la représentation du dirigeant ;
- 2<sup>ème</sup> temps : Evolution de la représentation du dirigeant vers une nouvelle conception de son entreprise ;
- 3<sup>ème</sup> temps : Sélection des actions permettant la transformation du système de l'entreprise,

#### **3.1. Premier temps : Recueil de la représentation du dirigeant**

Afin d'accueillir la représentation qu'il se fait du système de son entreprise, nous lui avons offert une écoute attentive. Celle-ci a pour but de favoriser son expression, provoquer chez lui une attitude réflexive et susciter le désir de concevoir son entreprise autrement. Nous proposons d'évoquer, ci-après, quelques segments de son discours :

*« M. J. est ingénieur, de formation électronique, ressortissant d'une grande école, a six ans d'expérience dans un bureau d'étude : conception et contrôle des commandes (assemblage des programmes). Il a été développeur et concepteur d'électronique complexe, notamment, dans le domaine de réseaux de spécialistes de la vente technique. Il a été concepteur de bureau d'étude de circuits intégrés y compris pour une expertise sur les outils de travail. Grâce à un appel d'offre qu'il a pu concrétiser, il a été embauché dans l'entreprise "X.". Il a travaillé 8 ans comme responsable de projet dans cette entreprise. Il a été "spécificateur" de cette entreprise, dans le cadre de développement de matériels complexes pour des applications militaires et aéronautiques. Il a géré de grands projets dont le budget s'élève à plusieurs dizaines de milliers d'euros et pour lesquels l'application de méthodologie rigoureuse est requise, précise -t-il. Cependant, il n'a qu'un an et demi d'expérience de technico-commercial : vente du même type de système*

*Le dirigeant a décidé de créer son entreprise pour plusieurs raisons.*

- *Il n'avait pas confiance dans l'avenir de la société "X." qui l'employait. Le dirigeant est donc parti, avec l'accord de cette entreprise, à la suite d'un plan social. Cela lui a permis de recevoir une indemnisation importante. L'entreprise "X." qui vit de l'électronique et de l'armement lui a fait une commande de 769230 euros pour éviter que ses anciens ingénieurs ne travaillent pour les concurrents.*
- *Il a constaté une forte croissance du marché des semi-conducteurs dédiés, dont l'un des moteurs est la demande de miniaturisation.*
- *Cette demande en électronique lui a semblé non couverte sur la zone géographique de la Suisse, l'Italie et le Sud de la France, où n'existent pas de sociétés offrant le même service.*
- *Il a choisi de s'implanter dans cette zone et à proximité de l'entreprise "Y." : le donneur d'ordre (son fournisseur et un de ses associés).*
- *Le "spécificateur" maîtrise de moins en moins la concentration des fonctions ce qui impliquera fréquemment le recours à une sous-traitance spécialisée.*

*La date de création de l'entreprise est février 1995. Le capital de la société s'élève à 107 692 euros. L'entreprise a le statut juridique d'une société à responsabilité limitée. Elle fonctionne avec deux*

associés et un ingénieur. Ils ont tous le statut de salarié. Le dirigeant est le gérant de la société pour un an.

**La vocation de l'entreprise** est la prestation intellectuelle en silicium. La finalité du dirigeant est sa propre réalisation et la création de son emploi.

**Les associés de la société** sont au nombre de cinq apporteurs de capitaux. Les deux associés principaux, anciens ingénieurs de la société "X", "G.C." et "J.V.", ont amené chacun 20 461 et un partenaire. Le dirigeant "G.C." a amené comme partenaire un ancien membre du conseil d'administration "d'Intertechnic" qui a apporté 20 461 euros. Ce partenaire ayant une image de marque dans l'aéronautique apporte à l'entreprise "C." de la notoriété et un carnet d'adresses qui constitue une puissance commerciale pour l'entreprise. Le second associé a amené comme partenaire un ancien dirigeant de S.A.R.L. qui a investi 20 461 euros. Le cinquième partenaire est la société "Y." qui a participé pour 20 461 euros. Ce partenaire faisant partie de la filière de l'électronique a intérêt à ce que la société "C." existe. C'est le principal fournisseur qui assure la crédibilité de la société. Le rôle de ce grand donneur d'ordre est d'apporter à l'entreprise "C." la sécurité et l'aptitude à suivre une méthodologie de développement. La société "C." a en effet la possibilité d'utiliser sans frais les bibliothèques de l'entreprise "Y.", pour faire une analyse marketing par exemple. L'usage de ces bibliothèques oblige l'entreprise "C." à produire dans la société "Y." les produits qu'elle conçoit elle-même. Cette dernière aide au démarrage de l'entreprise "C." mais compte se retirer plus tard. Elle fournit du matériel à très bon compte : tel le transfert de licences dont certaines sont gratuites. La bonne marche de la société "C." est supposée impliquer un dégageant de l'entreprise "Y.". L'entreprise est dépendante à l'égard de son fournisseur. Le partenariat entre les associés est fait dans un esprit d'entreprise : "Nous sommes des gens qui faisons du business et non pas du fric", disait le dirigeant.

**Le produit de l'entreprise** est la vente de l'étude : c'est un circuit intégré dédié à une application spécifique. L'entreprise "C." conçoit sur mesure le produit du client selon des prototypes de 3 à 10 pièces. Elle peut effectuer un service complémentaire (Extra Proto) à son client, qu'elle facture pour un montant de 15 % de la réalisation du contrat. L'entreprise peut aider le client à définir son besoin et à monter son dossier. Ce service n'est pas facturé : c'est une option par rapport au produit. Le client doit connaître son besoin, car l'entreprise n'assume pas la responsabilité de définition du besoin.

**L'outil de travail des ingénieurs** consiste en l'utilisation d'une chaîne de logiciels qui permettent au concepteur de transcrire les besoins du client en une série de descriptions et de commandes compatibles avec les outils de fabrication et le test du fondeur. Il s'agit de plusieurs stations de travail (mini-ordinateurs individuels) montées en réseau, sur lesquelles s'exécute, sous le contrôle du concepteur, une chaîne de logiciels. Cette chaîne permet de transformer le cahier des charges du client en une série de fichiers informatiques compréhensibles par l'outil de production du fondeur.

**Le dirigeant définit ainsi le marché de l'entreprise** : "Toute entreprise qui veut introduire l'électronique dans sa production", "toute industrie susceptible d'introduire de l'électronique ou d'améliorer l'usage de l'électronique". Ce marché semble avoir une contrainte technique : pour que le donneur d'ordre amortisse le prix de la prestation, la commande doit être supérieure à 500 pièces. Selon le dirigeant, le marché des circuits intégrés spécifiques s'établit autour de 2000 nouvelles conceptions par an sur le territoire européen, tous fondeurs confondus. Le dirigeant a fondé son analyse de marché sur l'étude de la revue d'une revue spécialisée en électronique.

L'entreprise offre **plusieurs types de circuits intégrés spécifiques**, classés selon la technologie, c'est à dire selon le degré de personnalisation nécessaire lors de la fabrication du circuit. Le dirigeant distingue, par ordre de personnalisation croissant :

**Les composants programmables** (F.P.G.A.) qui constitués d'alignements de blocs logiques dans les deux directions. A ces dernières sont adjoints des dispositifs permettant d'interconnecter le tout (donc de le personnaliser) après la fabrication ; pour ces composants le contact entre le fondeur et le client est donc inutile.

**Les prédifusés** (gate arrays), sont des circuits préfabriqués composés, comme précédemment, d'alignements de blocs logiques dans les deux directions. Ils passent par deux étapes de fabrication : lors de la première, les blocs logiques sont fabriqués et remplissent tout le circuit ; lors de la seconde, les interconnexions sont établies entre les blocs par vaporisation de métal, selon le dessin voulu.

**Quant aux produits précaractérisés**, ce sont des circuits fabriqués spécialement, dès leurs premières diffusions, pour leur application, et qui ont été conçus à partir des bibliothèques standards du fondeur, et ont été implantés, pour leur plus grande part, par des outils automatiques.

**Les produits "précaractérisés"** permettent le mixage sur la même puce de fonctions analogiques et numériques, ce qui est une évolution particulièrement porteuse pour l'avenir. Bien que le marché vienne de naître, il a pris un net départ. Ce marché est porteur par l'accroissement de performance de l'outil "C.A.O.". Il est soutenu par des applications dans des domaines à forte progression. (télécom, vidéo, etc.).

Pour démarrer, l'entreprise "C." a choisi de concentrer ses efforts sur les produits suivants : les produits "F.P.G.A." et les produits précaractérisés. Ces orientations se concrétisent par l'outil "C.A.O.". D'après le dirigeant, les produits "F.P.G.A." constituent un marché en croissance constante depuis cinq ans.

**Le dirigeant se représente la concurrence ainsi :**

- les centres de conception des autres "fondeurs" concurrents de l'entreprise "Y.", les laboratoires internes des grands donneurs d'ordre du secteur électronique,
- les centres de conception indépendants qui sont souvent "multifondeurs". Il y a six fonderies concurrentes. Chaque fonderie a son bureau d'étude. "Elle travaille avec l'intuitif".

L'entreprise "C." travaille avec la fonderie de l'entreprise "Y". C'est un facteur limitant : une seule fonderie et une seule plate-forme.

**Le facteur différenciateur de l'entreprise** est l'avance technologique et le sens de la méthodologie du dirigeant. Le dirigeant et ses associés sont détenteurs d'un savoir-faire en silicium. Issus d'une structure de recherche-développement les dirigeants font, en permanence, de la recherche d'information.

Au démarrage, **l'essentiel du soutien commercial** est constitué par les relations nouées dans le tissu industriel d'où est issu le dirigeant. Ce dernier s'appuie sur l'image de marque du fondeur : l'entreprise "Y.", son unique fournisseur.

Actuellement l'entreprise exploite le carnet d'adresses de l'un de ses partenaires. Elle ne fait pas de prospection de clients. Sur six propositions que l'entreprise a faites à ses prospects quatre propositions ont abouti pour un montant de 61 538 euros.

**Pour gérer l'entreprise** de façon évolutive et globale, le dirigeant a créé un logiciel, outil de gestion prévisionnelle globale, adapté à l'activité. Ce logiciel, d'après le dirigeant, permet de prévoir de façon interactive quelles seront les incidences financières des modifications des ressources (par exemple l'incidence de l'augmentation d'un salaire, le choix d'une machine plutôt qu'une autre, etc.), les conséquences financières, l'aboutissement de tel ou tel projet, les conséquences d'obtention d'un taux dans une banque. L'avantage de cet outil est qu'il est global, c'est à dire que toute modification se répercute sur l'ensemble de la simulation. Il ne s'agit donc pas d'un simple outil de calcul de rentabilité qui, classiquement, ignore la dynamique des flux et des structures dans l'entreprise. A partir de ce logiciel, le dirigeant établit les prévisions du plan de financement. La gestion de la trésorerie qui fonctionne en autonome est en relation avec ce logiciel. Ce dernier peut être lié à la comptabilité des produits administratifs, ce qui minimise les risques d'erreur et les pertes de temps. Le contrôle de gestion est mesuré par des outils informatiques permettant :

- la gestion prévisionnelle,
- la gestion commerciale,
- la comptabilité générale et analytique,
- le contrôle de gestion des projets techniques,
- la gestion du personnel.

**Les décisions** sont prises à l'aide d'un logiciel que le dirigeant a conçu. L'incidence de chaque décision sur le fonctionnement de l'entreprise peut être connue à l'avance grâce à ce logiciel.

*Le principe d'action du dirigeant est le suivant : "Avant d'aborder un nouveau problème il faut s'auto-informer". Ces ingénieurs n'ayant pas de fonction commerciale ont été conduits à s'auto-former en la matière. L'organisation de la société comprend au départ l'assistance d'un expert-comptable. Le second principe du dirigeant est : "On ne délègue pas des tâches qu'on ne connaît pas".*

*Le chiffre d'affaires des deux premiers mois d'activité s'élève à 13 076 euros. Le dirigeant estime le coût de production à 3077 euros par semaine. L'entreprise ne connaît pas son point mort, elle n'a pas encore de vrais frais de fonctionnement. Elle est installée temporairement dans un bureau d'une zone industrielle, en attendant l'obtention d'un local. Elle fonctionne avec un effectif de trois salariés alors que la taille minimale est de douze salariés.*

*Pour le développement de la société le dirigeant envisage deux hypothèses de travail.*

*La première correspond à une stagnation de l'activité et à un ajournement de la reprise économique. Les donneurs d'ordre n'investissent que le minimum pour la création de nouveaux produits. L'entreprise fonctionnera avec une taille critique et produira quatre projets par an d'une charge de 500 heures. Sa survie est au moins assurée. En cas de reprise économique, le nombre de projets augmentera d'une année à l'autre. Ce devenir est envisagé par simulation informatique sur la base de paramètres correspondant aux charges et aux produits de l'entreprise considérant que toute chose est égale par ailleurs.*

*Dans les deux cas le nombre d'intervenants dépassera les trois salariés actuels. L'entreprise créera un catalogue de quelques produits qui permettent d'utiliser les compétences des salariés. Les compétences nécessaires devront servir :*

- *une activité de direction technique et de veille technologique,*
- *une activité de conception, assurée par des ingénieurs,*
- *une activité de réalisation, assurée par des techniciens,*
- *une activité administrative et de documentation assurée par un secrétariat,*
- *une activité de contrôle et d'assurance "qualité", assurée par tous les intervenants. Cet effort permettra de prétendre aux agréments des organismes officiels et à leur maintien dans la mesure du nécessaire pour accéder à certains marchés.*

*Selon le dirigeant le devenir de son entreprise est liée à la croissance économique de l'environnement, mais, il ne sait pas comment percer son marché.*

Ainsi le dirigeant nous a amené ces éléments avec une certaine inquiétude. Même s'il s'est rendu compte de l'absence et de l'incohérence entre certaines actions, il a continué à les argumenter.

### **3.2. Deuxième temps. Couplage des actions de ce système**

Progressivement nous avons cheminé avec le dirigeant vers l'opération du couplage de ses actions. Nous avons lié sa propre définition du problème que rencontre son entreprise (difficulté de négociation avec les clients) et le projet de développement de celle-ci (devenir leader du Sud).

A la lumière de ce couplage clé nous avons passé en revue le couplage d'autres actions pour amener le dirigeant à pointer l'absence d'interaction ou l'incohérence entre certaines actions.

La création de l'entreprise « C. » est le prolongement naturel de l'expérience professionnelle riche du dirigeant et de sa formation solide dans le domaine de l'électronique. L'idée de création est mûrement réfléchie. Mais la gestion de son entreprise est centrée, notamment, sur le produit ou sur le système de la production. Il semble rattacher toutes les actions qu'il mène à son parcours personnel et professionnel.

Le dirigeant estime que le positionnement géographique de son entreprise au sud de la France est un choix judicieux qui répond tout à fait à la non- couverture des besoins des produits électroniques dans cette région ; mais, il n'entreprend aucune initiative pour démarcher de potentiels clients ; il dépend de son principal fournisseur : l'entreprise « Y ».

La définition que donne le dirigeant de son marché "*toute industrie susceptible d'introduire de l'électronique ou d'améliorer l'usage de l'électronique*", montre que ce marché est encore flou. Et sa relation avec un quelconque client qui est le nerf de la survie de l'entreprise, n'apparaît ni dans l'être, ni dans le faire ni dans le devenir de l'entreprise

Quant à son introduction auprès des clients potentiels, telles que des sociétés appartenant aux secteurs, militaire, de l'aéronautique, ou de télé - communication, elle lui semble difficile via la prospection. Se sont des « secteurs fermés » se justifie-t-il.

Son argumentation fondée sur des facteurs techniques, si solides soient-ils, ne semble pas suffisante pour qu'il réussisse une négociation. D'ailleurs, l'activité est difficilement explicable aux non-initiés, ce qui implique la nécessité du recours à des commerciaux à forte coloration « technique », mais dont le recrutement coûte trop cher pour une entreprise qui démarre. De plus l'absence d'une activité commerciale est à souligner dans le recrutement prévu des nouvelles compétences.

Le dirigeant n'a pas effectué d'études du marché, il a fondé son analyse sur une revue réputée dans le domaine de l'électronique. Or cette étude, ne montrant que le potentiel du développement du secteur de l'électronique, demeure théorique. Pour remédier à cela ses associés, n'ayant pas de fonction commerciale, ont été conduits à s'auto- former en la matière. Est-ce suffisant pour négocier des contrats dont les chiffres d'affaires s'élèvent à des milliers d'euros, Surtout que l'entreprise exploite, uniquement, le carnet d'adresses professionnelles de l'un de ses associés qui est *en préretraite* ?

Même si les acteurs de l'entreprise « C. » ont une avance technologique, une rigueur méthodologique et les compétences pour produire un produit compétitif, ils méconnaissent le prix de revient de leurs prestations.

Par ailleurs, étant en situation de mono-fournisseur, l'entreprise dépend de la société "Y.". Celle-ci lui fournit du matériel à très bon compte : tel le transfert de licences dont certaines sont gratuites. Le fait de travailler avec une seule fonderie et une seule plateforme est un facteur limitant. Cette dépendance commerciale et en matière de production à l'égard de l'entreprise « Y. », dans un cadre d'essaimage, paraît naturelle pour le démarrage de l'entreprise « C ». Mais elle suscite la question suivante : l'entreprise « Y » cherche-elle pas à faire de l'entreprise « C. » son service de recherche/développement ?

Plus le dirigeant s'interroge sur lui même, sur ses différents choix, sur ses différentes actions, plus il s'engage à repenser autrement son rôle de chef d'entreprise et le développement de celle-ci.

### **3.3 Troisième temps : Sélection des actions transformatrices**

Quand le dirigeant a pris conscience que son entreprise ne connaît ni sa cible ni le coeur de sa cible, ne démarche pas de clients, il a pris l'initiative de sélectionner des actions transformatrices à la lumière de son projet : rendre son entreprise « *leader dans le sud* ». Il a délimité son marché et s'est engagé lui-même à assumer la responsabilité de l'action commerciale.

Aujourd'hui, son entreprise est devenue leader **sur la région PACA.**

Nous remarquons qu'au cœur de cet accompagnement, effectué avec le jeune dirigeant, se situe sa représentation qui s'enracine dans son parcours d'ingénieur. L'évolution de cette représentation vers celle de chef d'entreprise est la clef de transition du système de l'entreprise de la phase de création à celle de son développement. « Il ne s'agit pas d'un résultat mais d'un chemin à parcourir » (*M.Vial et N.Capparos-Mencacci, 2007, p .98*).

Ce cheminement tel que le présente l'analyse et la discussion de ce cas montre bien que le noyau central de la représentation du dirigeant est constitué par son métier : concepteur des produits électroniques, et la majorité des éléments périphériques s'articulent au tour de la production.

Au fur et à mesure de l'accompagnement le dirigeant modélise son entreprise, découvre des zones d'ombre où subsistent du flou du désordre, des questions en suspens. Il a alors l'occasion de les saisir, y mettre des mots, soulever certaines interrogations dont il ne voulait, au départ, rien savoir. Ce qui a semblé compter pour lui c'était son métier. Ceci a donné lieu à des discussions au sujet de son parcours professionnel, à des problématisations de ses difficultés, à la projection des pistes possibles permettant d'élargir ses représentations, et, de prendre de la distance par rapport à la symbiose avec son entreprise.

Ceci lui a permis de se rendre compte de sa difficulté de vouloir développer son entreprise comme un produit électronique et de la nécessité de sortir de sa logique d'ingénieur.

Ainsi, sa représentation initiale a, progressivement, été diluée au profit d'élaboration de nouvelles représentations qui s'inscrivent dans la globalité et la temporalité (le processus du développement).

Tantôt l'interaction, tantôt le projet devient alors le nouveau noyau central qui structure les éléments périphériques d'une nouvelle représentation conduisant à de nouvelles actions.

## Conclusion

Ce travail montre le déplacement de l'accompagnement par une logique d'expertise centrée sur l'apprentissage à une logique d'autonomisation axée sur l'interaction avec la représentation du dirigeant.

L'IRCE a procédé par la transmission d'un savoir inscrit dans un registre de guidage qui a conduit les dirigeants à appliquer des normes universelles visant leur préparation à la certification. En conséquence, il n'a pas pu agir sur leurs représentations qu'au premier degré, sur le plan technique.

Alors que nous, une stratégie d'accompagnement par modélisation, au cas par cas, pour traiter les demandes différenciées des dirigeants, était incontournable. Car « *ces dirigeants ne sont ni dans la même situation professionnelle, ni au même stade de développement de leur projet, ni dans la même configuration psychologique* » (C. Leger Jarniou, 2005).

Cet accompagnement a fait du dirigeant de l'entreprise « C. » « *l'acteur principal de son accompagnement* » (M. Vial et N. Capparos-Mencacci, 2007, p.98). Certes il a fait évoluer sa représentation, et ceci, au deuxième degré, en tenant compte de son autonomie, de la complexité et des spécificités de son entreprise. Il lui a servi de base, pour

- ◆ se représenter son entreprise en tant que système complexe ;
- ◆ repérer la phase de son développement actuel à partir de « l'Être » et du « Faire » ;
- ◆ identifier la phase de son développement à atteindre à partir du « Devenir » ;
- ◆ Faire des couplages entre actions permettant l'identification des incohérences entre l'être, le faire et le devenir ;
- ◆ Sélectionner des actions transformatrices permettant le passage de son entreprise à la phase de développement.

Il permet à l'accompagnant

- d'analyser la demande du dirigeant et de représenter avec lui le système de son entreprise

- de recueillir la représentation du dirigeant en identifiant son noyau central et ses éléments périphériques ;
- et d'agir sur cette représentation en problématisant la situation de l'entreprise avec le dirigeant.

L'accompagnement par modélisation, même s'il nécessite plusieurs entretiens, s'avère pertinent dans 9/11 cas d'entreprises. Il nous a permis d'effectuer un travail sur les représentations que les dirigeants se font de leur entreprise. Ainsi il modifie la relation entre les éléments périphériques et le noyau central de leurs représentations et transforme en conséquence ces dernières.

Comme perspective de ce travail, nous projetons valider cet accompagnement avec des porteurs de projets de création d'entreprise.

## **Bibliographie**

- ABRIC, J.C., (3<sup>ème</sup> tirage 2008) ; Pratiques Sociales et Représentations, PUF.
- LEMOIGNE, J.-L. 1983, *La Théorie du Système Général, théorie de la modélisation*, PUF, Paris.
- LEMOIGNE, J.-L. (1990.), *La Modélisation des Systèmes Complexes*, Dunod.
- MORIN, E (1977), *La Méthode 1. La Nature de la Nature*, Seuil.
- MORIN, E. (1980), *La Méthode 2. La Vie de la Vie*, Seuil.
- MORIN, E. (1986), *La Méthode 3. La Connaissance de la Connaissance*, Seuil,
- MORIN, E. (1990), *Introduction à la Pensée Complexe*, ESF.
- PAUL, M. (2004), *L'accompagnement une posture professionnelle spécifique*, Paris, l'Harmattan.
- VIAL, M ; et CAPPAROS-MENCACCI, N, (2007), *L'Accompagnement Professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*, 1<sup>ère</sup> Edition de Boeck & Larcier.
- BOULY, J.C. ; LETOWSKI, A., TEOBALDI J.-C, (2009), « De la reproduction d'un savoir faire à l'apprentissage du métier de chef d'entreprise : deux démarches originales dans le champ de la création d'entreprise : la formation développement et l'accompagnement » ; *Académie de l'Entrepreneuriat, 19-20-21 novembre – Sophia-Antipollis*.
- CUZIN, R. et FAYOLLE (A., (2004), « Les dimension structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion, direction et gestion*, n°210, 77-88.
- HORR, L. (1997), Diagnostic et Complexité. D'une approche externe à une approche d'acteurs de P.M.E., *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université Nice Sophia-Antipolis, Institut d'Administration des Entreprises de Nice.
- HORR, L. (2009), "Audit Croisé : « Méthode Innovante pour Accompagner l'Evolution Représentationnelle des Jeunes Dirigeants. Cas de cinq entreprises en phase de création », *Actes du 6<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, « Entreprendre et innover dans une économie durable de la connaissance » ; Sophia- Antipollis 19-20-21 novembre*.
- LEGER JARNIOU, C., (2004), « Quel accompagnement pour les créateurs qui ne souhaitent pas se faire aider ? Réflexions sur un paradoxe et propositions », *4<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat : L'accompagnement en situation entrepreneuriale : Pertinence et Cohérence* ».
- PATURE, R. et MASMOUDI, R, (2004), « Les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluation de leurs performances ; *4<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*.
- SAMMUE, S., L'accompagnement de la jeune entreprise, *Revue Française de Gestion* 3/2003 (n° 144), p. 153-164.