



## **Les situations entrepreneuriales : approche conceptuelle et expérimentation**

**Christophe SCHMITT\***

Maître de Conférences HDR, Nancy

**Aziz BOUSLIKHANE\*, Ilias MAJDOULINE\***

Enseignant-Chercheur, Agadir

**Carlos Lopez MONSALVO**

Enseignant-Chercheur, Guadalajara

\*Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises

# **Les situations entrepreneuriales : approche conceptuelle et expérimentation**

**Christophe Schmitt\***

**Maître de Conférences HDR, Nancy, France**

Schmitt.Christophe@ensaia.inpl-nancy.fr

**Aziz Bouslikhane\***

**Enseignant-Chercheur, Agadir, Maroc**

Aziz.Bouslikhane@menara.ma

**Ilias Majdouline\***

**Enseignant-Chercheur, Agadir, Maroc**

ilias@e-polytechnique.ma

**Carlos Lopez Monsalvo**

**Enseignant-Chercheur, Guadalajara, Mexique**

clopezm@iteso.mx

\* Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises

Résumé :

La recherche en entrepreneuriat s'est développée autour de l'entrepreneur (approche par les traits) et de ses actes (approche par les faits). Ces dernières années, on assiste à l'émergence d'une approche complémentaire qui peut être qualifiée d'approche par les processus. Elle ouvre des voies de recherche nouvelles. Les situations entrepreneuriales s'inscrivent dans cette approche. A travers cette communication, il s'agit dans un premier temps de préciser la notion de situation entrepreneuriale et des notions sous-jacentes au domaine de l'entrepreneuriat comme la notion d'espace de problématisation. Dans un second temps, nous présentons, dans le cadre de recherches intervention, des outils permettant d'aborder les situations entrepreneuriales. Des 35 cas de recherche intervention, nous proposons de dégager les qualités émergentes liées aux situations entrepreneuriales.

Mots-clés : idée, opportunité, méthodologie

# **Les situations entrepreneuriales : approche conceptuelle et expérimentation**

Résumé :

La recherche en entrepreneuriat s'est développée autour de l'entrepreneur (approche par les traits) et de ses actes (approche par les faits). Ces dernières années, on assiste à l'émergence d'une approche complémentaire qui peut être qualifiée d'approche par les processus. Elle ouvre des voies de recherche nouvelles. Les situations entrepreneuriales s'inscrivent dans cette approche. A travers cette communication, il s'agit dans un premier temps de préciser la notion de situation entrepreneuriale et des notions sous-jacentes au domaine de l'entrepreneuriat comme la notion d'espace de problématisation. Dans un second temps, nous présentons, dans le cadre de recherches intervention, des outils permettant d'aborder les situations entrepreneuriales. Des 35 cas de recherche intervention, nous proposons de dégager les qualités émergentes liées aux situations entrepreneuriales.

Mots-clés : idée, opportunité, méthodologie

La présente communication s'inscrit dans le prolongement des travaux de recherche abordant l'entrepreneuriat sous l'angle d'un processus (Fayolle, 2002 ; Johannisson, 2003). Elle cherche à mettre en évidence l'importance des situations entrepreneuriales. Il ne s'agit pas de mettre simplement au centre de la réflexion une notion trop longtemps négligée dans les recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat, les situations entrepreneuriales, mais d'élaborer une nouvelle conception de l'entrepreneuriat, en redonnant toute son importance à la dynamique des interactions entre entrepreneurs et environnement.

Recourir à cette notion n'est pas neutre pour la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. Le but de cette communication est de tracer les contours de cette notion. À la suite des travaux de recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat portant sur les traits (approches behavioristes), les recherches se sont orientées vers les faits (approches par les processus). La caractéristique de ces recherches est de s'inscrire dans une dimension temporelle basée sur le présent relevant d'un paradigme basé sur une vision libérale de l'entrepreneuriat (Julien et Schmitt, 2008). Depuis quelques années, une autre dimension est mise en évidence au niveau de l'entrepreneuriat : le futur. Cet aspect est essentiellement repris dans les travaux portant sur la vision entrepreneuriale (Filion, 1991 ; Cossette, 2001 ; Moreau, 2004). Bien qu'intéressante, il n'en demeure pas moins que les situations présentes et futures sont envisagées de façon dichotomique au niveau de la recherche en entrepreneuriat. De ce constat, l'intérêt de recourir à la notion de situation entrepreneuriale est de favoriser le rapprochement entre les temps présent et futur. Le questionnement de notre communication se traduit à partir de la question suivante : comment aborder les situations entrepreneuriales ? Cette question amène à s'interroger au développement d'une ingénierie des pratiques entrepreneuriales (Schmitt, 2004). Mener une recherche sur les situations entrepreneuriales revient aussi à relativiser l'importance du plan d'affaires dans le processus entrepreneuriale et

de montrer la place que pourrait prendre les démarches de problématisation par rapport aux démarches de résolution de problèmes.

La présente communication se divise en deux parties. La première partie aborde la notion de situation entrepreneuriale. Après avoir présenté les contours de cette notion à partir des travaux de Fayolle (2004), nous sommes appelés à évoquer une autre notion qui est corolaire aux situations entrepreneuriales : l'espace de problématisation. À partir de ces éléments, la seconde partie de la communication s'intéresse à la possibilité d'aborder les situations entrepreneuriales. Pour cela, nous nous appuyons sur différentes recherches intervention que nous avons pu mener dans plusieurs pays. Après avoir rappelé les éléments de la démarche et des outils mobilisés pour aborder les situations entrepreneuriales, nous dégagons différentes qualités émergentes de ces situations entrepreneuriales, telles que la robustesse, les hypothèses plausibles, la construction de scénarios ou encore la cohérence dans les projets entrepreneuriaux.

## **1. LA SITUATION ENTREPRENEURIALE COMME ÉLÉMENT DE RÉFLEXION POUR ABORDER L'ENTREPRENEURIAT**

La problématique de l'analyse des situations et de la modélisation de leur dynamique est devenue une préoccupation centrale en sciences sociales<sup>1</sup>. Toutefois, la recherche en entrepreneuriat semble encore hermétique à cette réflexion. Nous pensons néanmoins que la problématique de la situation permet d'apporter un regard nouveau et complémentaire à la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. Dans cette partie, nous proposons d'aborder les contours de cette notion et d'envisager les conséquences du point de vue de la recherche.

### **1.1. Les situations entrepreneuriales comme cadre d'analyse du phénomène entrepreneurial**

En se construisant, soit autour de l'entrepreneur, soit autour de ses actions, la recherche en entrepreneuriat a longtemps négligé d'envisager ce qu'il convient d'appeler une situation entrepreneuriale. Cette notion peut se retrouver dans les recherches portant sur les processus entrepreneuriaux. Mais, dans ce cadre de figure, la notion de situation est souvent comprise comme centrée sur 'l'objet entrepreneurial' négligeant l'entrepreneur lui-même. En effet, cette approche par les situations consiste à analyser l'action elle-même et ses composantes en la séparant de la personne en situation. Il s'agit d'une réflexion sur l'action alors que nous proposons, dans la perspective des sciences de l'artificiel, une réflexion dans l'action. Fayolle (2004) a introduit cette notion au niveau de la recherche francophone en entrepreneuriat. Cet auteur définit une situation entrepreneuriale comme une "*situation reliant d'une façon très étroite, quasi indissociable, un individu caractérisé par un engagement personnel fort [...] dans une action entrepreneuriale et un projet ou une organisation émergente ou une organisation stabilisée de type entrepreneurial*". Cette définition intéressante demande néanmoins à être précisée et complétée. En effet, elle renvoie avant tout à la problématique qui a longtemps prévalu en sciences sociales autour de l'idée de « définition de la situation » (de Fornel et Quéré, 1999) : pour agir efficacement, un entrepreneur doit sélectionner et analyser les conditions de son action. La définition proposée s'inscrit dans le paradigme des sciences naturelles classiques dans la mesure où la notion de représentation joue un rôle

---

<sup>1</sup> Comme le soulignent de Fornel et Quéré (1999), cela recouvre des préoccupations dans des domaines comme la sémantique, la logique, l'anthropologie cognitive, l'ergonomie, l'intelligence artificielle, la psychologie écologique.

important (Filion, 2008). Cette définition combine une inspiration kantienne (présupposition d'un sujet tenu pour source du sens et origines de ses actes) et une inspiration pragmatiste (la validité des idées et des propositions est évaluée en fonction de leurs conséquences). Une des difficultés soulevées par cette définition concerne le rôle de médiation joué par le projet par rapport à l'environnement. Une autre difficulté provient de la volonté d'abstraire l'action de ses circonstances. De façon générale, comme le souligne Suchman (1987), « *mieux vaut étudier comment [les entrepreneurs] utilisent leurs circonstances pour effectuer une action intelligente* ». Il convient d'introduire la notion d'action « située » pour évoquer la prise en compte de circonstances liées aux situations. De plus, les avancées dans le domaine de la théorie des situations à partir des travaux de Barwise (1989) montrent qu'une telle problématique ne permet pas de rendre compte de la logique effective, c'est-à-dire ce que fait l'entrepreneur en situation, ni des formes de contrôle qu'elle exerce sur l'expérience. Il est nécessaire de renouveler le regard sur les activités entrepreneuriales en prenant en considération les situations, notamment la part prise par l'environnement et sa perception par l'entrepreneur.

À ce niveau de la réflexion, un changement de paradigme est nécessaire, alors que les recherches en entrepreneuriat se sont largement inscrites dans un paradigme positiviste cherchant à décrire la réalité de l'entrepreneur et de son environnement, y compris les développements récents au niveau des situations entrepreneuriales. En se limitant à ce paradigme, la recherche en entrepreneuriat s'enferme dans un cadre d'approche et d'analyse. Ces dernières années, d'autres perspectives se développent. Celle que nous retenons dans cette communication renvoie au paradigme constructiviste (Le Moigne, 1995). Cette conception considère la réalité sociale comme un construit humain finalisé à travers les représentations des humains, notamment des entrepreneurs dans notre cas. Une situation est vue comme une construction finalisante et finalisée façonnée par l'homme, et le fruit d'une relation que le sujet entretient avec le monde par ses actes. Au travers de cette relation, le sujet se construit, construit des artefacts, construit du sens et participe à la construction d'autrui en relation avec la situation. Cette relation à autrui est une notion importante dans la littérature en matière de situations (de Fornel et Quéré, 1999). Cette dimension semble absente de la définition proposée par Fayolle (2004) évoquée précédemment. Comme toute personne, l'entrepreneur ne peut se dissocier lui-même, ni de la situation, ni de son action en situation (Jonnaert, 2006). La situation peut s'entrevoir sous l'angle de principes qui permettent une interprétation de ce que l'on pourrait appeler "l'agir situé et finalisé". Elle fait émerger à la fois le sujet et la situation par une centration sur le développement de l'agir de l'entrepreneur par adaptation de ses intentions et ses actions à ses différents environnements. Le sens n'est donc pas déjà dans les situations ; il est introduit par des actes d'interprétation. L'entrepreneur construit du sens dans et par les situations en interaction avec son environnement. En d'autres termes, les entrepreneurs traitent les situations de leur seul point de vue objectif et subjectif. Le sens donné par un entrepreneur à une situation n'est autre qu'une représentation de la situation qui, dans une approche phénoménologique, permet de devenir une réalité sociale, consciente ou non. L'entrepreneur ne se contente pas d'analyser la situation dans laquelle il se trouve ; il la constitue véritablement. Prendre comme cadre d'analyse la situation entrepreneuriale permet à ce niveau de réflexion de comprendre les difficultés vécues par les entrepreneurs dans la connaissance de leur projet face à leur environnement. Dans un grand nombre de cas, il ne s'agit pas d'éléments objectifs, mais de représentations de sens différents de celui du porteur de projet. Certains auteurs ont pu montrer qu'elles peuvent se faire dès le début de la rencontre entre entrepreneur et parties prenantes et avoir une incidence sur son déroulement (Cullière, 2004).

Pour les tenants de la théorie des situations, une situation -entrepreneuriale dans ce cas-, se produit dès que deux ou plusieurs individus se trouvent liés de façon mutuelle et immédiate.

La définition proposée par Fayolle (2004) est au mieux implicite sur ce point. Il n'en demeure pas moins que les pratiques entrepreneuriales amènent l'entrepreneur à être en présence d'individus (fournisseur, client, salariés, partenaires, famille, financeur, ...). Toutefois, si la situation nécessite des individus, une situation n'est pas pour autant « ce dont un individu est conscient à un moment donné » (de Fornel et Quéré, 1999). Comme le précise Goffman (1991), « si toute situation demande à être définie, en règle générale, cette définition n'est pas inventée par ceux qui sont impliqués ». Cette définition peut ne pas passer par une réponse explicite mais être incarnée dans l'action. L'entrepreneur construit et participe à des situations entrepreneuriales sans toutefois en avoir une conscience de façon claire et exhaustive. En nous appuyant sur les travaux de Le Moigne (1990) et de Morin (1990), il est possible de qualifier les situations entrepreneuriales comme complexes, c'est-à-dire qu'elles se caractérisent par un grand nombre d'interactions et d'incertitudes par rapport à ces interactions et à leur évolution, nécessitant un travail de représentation humaine. Il n'est donc pas possible de prendre en compte tous les éléments liés à la situation entrepreneuriale. Se met alors en place un travail d'intelligibilité de ces situations par l'entrepreneur, l'amenant à se construire sa représentation de la situation. Bien souvent, l'entrepreneur se contente d'estimer correctement ce que la situation devrait être pour lui et d'agir en conséquence. Il s'agit de s'orienter vers des représentations et des actions satisfaisantes – au sens du « *satisficing* »<sup>2</sup>. C'est l'aspect écologique des situations entrepreneuriales qui s'ajustent en fonction de l'environnement interne et externe. Afin d'approfondir cette notion, il convient maintenant de s'interroger sur les mécanismes favorisant la construction de ces situations entrepreneuriales.

## **1.2. L'espace de problématisation : élément central dans les mécanismes de construction d'une situation entrepreneuriale**

Bien souvent, les sciences de gestion ont considéré -et considèrent encore pour certaines- qu'une situation de gestion est par nature ontologique, c'est-à-dire objectivable, correspondant à une réalité en dehors de la personne qui évolue dans la situation. Ainsi, comprendre une situation, dans un paradigme épistémologique relevant des sciences classiques, nécessite seulement de pouvoir observer une situation. En se référant à un paradigme épistémologique, cette fois-ci constructiviste radical<sup>3</sup> au sens de Glasersfeld (1988), une situation peut être considérée « *comme la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par nos expériences* ». Dans une approche téléologique, une situation entrepreneuriale peut être considérée comme une construction humaine tenant compte du contexte, à un moment donné, par rapport à un futur projeté. La dialectique fins/moyens joue un rôle essentiel dans l'adaptation récursive entre le contexte du moment et celui du futur.

La mise en ordre évoquée précédemment est un élément important de la situation entrepreneuriale. Il s'agit pour l'entrepreneur de construire du sens pour reprendre la terminologie employée par Weick (1989), ou encore de construire un problème selon Dewey<sup>4</sup> (1938/1993). La situation apparaît comme un processus néguentropique consistant à chercher, à organiser les choses par rapport à du désordre ou des problèmes ressentis, et à leur donner

---

<sup>2</sup> Rappelons la définition du « *satisficing* » : « *méthodes de décision visant à générer des solutions tenues pour bonnes ou pour satisfaisantes bien que non optimales.* » (Simon, 1991).

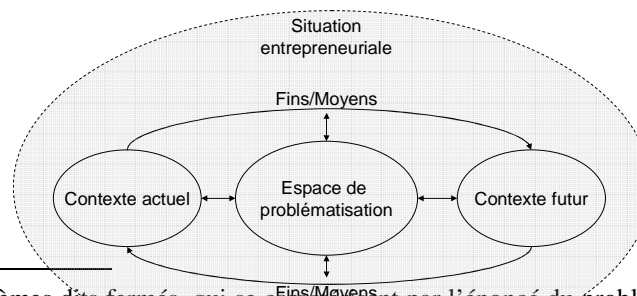
<sup>3</sup> Cette épistémologie est appelée radicale par Glasersfeld (1988) parce qu'elle « *rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique 'objective'* ».

<sup>4</sup> Le traitement des problèmes reçoit chez Dewey (1938/1993 : 169) le terme générique d'enquête : « *L'enquête est la transformation contrôlée et dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives, qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié* ».

du sens. C'est le cas de la vision construite par l'entrepreneur qui cherche à donner du sens à son présent par la projection d'un futur possible. Une question sous-jacente émerge de cette remarque : quels sont les mécanismes en jeu afin de permettre la construction de sens ou de problème ? Une des réponses pouvant être apportées renvoie aux mécanismes de construction « d'un espace de problématisation ».

Les situations entrepreneuriales doivent s'envisager comme un problème dit ouvert<sup>5</sup>, c'est-à-dire ne comportant pas de solution pré-déterminée. L'espace de problématisation doit être considéré comme une construction de sens par l'entrepreneur par rapport à un futur souhaité (Schmitt, Gallais, Bourguiba, 2008). Il ne constitue qu'un ensemble de règles d'action qui guident la recherche de solutions. Cette construction va largement conditionner la délimitation de la situation en tant que telle, mais aussi la vision que va développer l'entrepreneur, et inversement. Par exemple, la situation entrepreneuriale délimitée par l'espace de problématisation sera différente selon que l'on considère le projet « Production d'œufs enrichis en oméga 3 » ou « Production et Commercialisation d'œufs enrichis en oméga 3 ». Dans le second projet, il est nécessaire d'envisager l'activité de commercialisation, qui n'est pas sous-traitée comme d'habitude, à un distributeur. Les réponses apportées vont fortement dépendre de la construction de sens faite par l'entrepreneur autour de la situation, donc de la délimitation de l'espace de problématisation<sup>6</sup>. La difficulté réside bien souvent dans le fait que l'approche dominante se focalise principalement sur la résolution de problèmes. La construction de problème n'est ainsi pas formalisée. En entrepreneuriat, cela se retrouve dans le développement d'outils, de démarches et de structures, essentiellement autour de la résolution de problèmes. Dans ce cas de figure, les acteurs liés au processus entrepreneurial font comme si le problème était donné et qu'il ne restait plus qu'à le résoudre, alors que bien souvent la situation n'est pas définie, car le problème est à construire. En parallèle, force est de constater le peu d'importance accordée aux outils dédiés à la construction de problèmes (Schmitt, 2006) face à l'abondance de ceux dédiés à la résolution de problèmes. Bien souvent, cette phase est faite de façon empirique. Or, problématiser ne s'improvise pas. Ces différents constats nous amènent à avancer qu'une grande partie des difficultés rencontrées par les entrepreneurs est plus liée à la construction de situations qu'à la résolution de problèmes, c'est-à-dire à la mise en place de solutions (Schmitt, Julien, Lachance, 2002).

**Figure 1 - La place de la problématisation dans la situation entrepreneuriale**



<sup>5</sup> Il existe aussi des problèmes dits fermés, qui se caractérisent par l'énoncé du problème non seulement connu à l'avance mais aussi l'énoncé du problème comme indépendant de la personne qui est amenée à le résoudre.

<sup>6</sup> « Toute entreprise de résolution de problème doit commencer par la création d'une représentation du problème, autrement dit d'un espace de problème dans lequel la recherche de la solution pourra s'exercer. Bien sûr pour la plupart des problèmes que nous rencontrons dans nos vies quotidiennes, personnelles ou professionnelles, nous récupérons simplement dans notre mémoire une représentation que nous avons déjà utilisée dans une situation précédente et mémorisée. (...) Il arrive pourtant parfois que nous rencontrions une situation qui ne semble pas pouvoir s'ajuster aux espaces de problèmes que nous avons rencontrés précédemment, même en les étendant et en les transformant. Nous sommes alors confrontés à une tâche de découverte/invention qui peut être aussi considérable que celle de la recherche d'une nouvelle loi naturelle. Si Newton put découvrir la loi de la gravitation, c'est parce qu'il avait précédemment trouvé un nouveau mode de représentation, le calcul différentiel. (...) La plupart du temps, les problèmes de représentation sont de difficulté intermédiaire entre la simple adaptation d'une représentation connue et l'invention d'un nouveau mode de représentation » (Simon 1991).

## 2. REFLEXIONS POUR ABORDER LES SITUATIONS ENTREPRENEURIALES

Dans cette partie, nous nous intéressons à la possibilité de travailler avec les entrepreneurs sur les situations entrepreneuriales à partir d'une démarche. Ces différents éléments seront ensuite discutés afin de faire émerger des pistes de réflexions nouvelles dans le domaine de l'entrepreneuriat.

### 2.1. Présentation d'une démarche pour aborder les situations entrepreneuriales

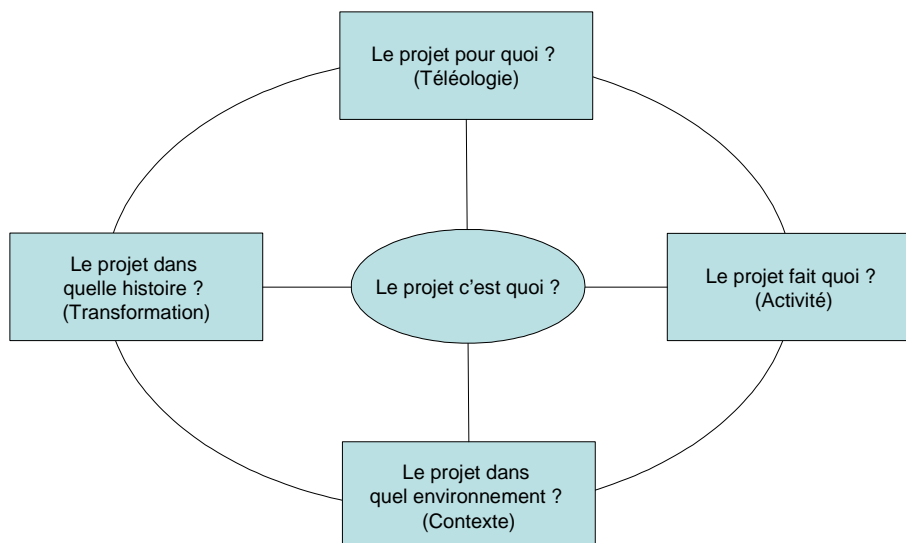
Si l'objectif est essentiellement d'aborder les situations entrepreneuriales, c'est-à-dire de faire le lien entre le présent et le futur à partir d'un espace de problématisation, il est important de développer des réflexions pratiques allant dans ce sens.

#### 2.1.1. Philosophie générale de la démarche

La démarche que nous avons retenue s'inspire directement de la forme canonique du système général développé par Le Moigne (1990). À travers cette représentation, il s'agit de « *rendre compte de tous les types de complexité que l'on pourra considérer* » (Le Moigne, 1990). Plus précisément, il est possible d'envisager la situation dans laquelle l'entrepreneur se trouve et notamment à travers le projet entrepreneurial qu'il porte. La démarche retenue propose de tenir compte autant des aspects internes que des aspects externes.

À partir de cette notion de situations entrepreneuriales, nous avons travaillé dans le cadre de recherches-interventions 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 du facilitateur au sens de Caillé (1991), dans la mesure où nous sommes intervenus pour amener les entrepreneurs à se poser des questions afin de concevoir, problématiser et traduire la situation entrepreneuriale qu'ils considéraient.

**Figure 2.- L'organisation de la démarche :  
des questions pour aborder les situations entrepreneuriales**





L'objectif, à travers ce travail de terrain, consiste donc à permettre aux entrepreneurs d'apprendre dans l'action et dans la réflexion, de sorte que le projet devienne une démarche essentielle de la construction de l'organisation à venir. Il s'agit donc de fournir des repères et de favoriser l'expression de la situation entrepreneuriale. Il reste à préciser, d'un point de vue plus instrumental, les éléments qui composent cette démarche.

### **2.1.2. Le contenu de la démarche**

La démarche développée donne la possibilité aux entrepreneurs 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 la vision », mais aussi à l'entrepreneur de formaliser sa vision 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 prolonge le premier exercice en favorisant l'expression d'éléments, qui n'apparaissent pas au niveau de l'écriture. De plus, à ce niveau de la réflexion, il donne la possibilité de travailler sur la cohérence de la phrase exprimée précédemment et du dessin. Bien souvent, la mise en perspective du dessein issue de 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-il service ? Sur quoi agit le projet ? Dans quel but ce projet existe-t-il ? Les réponses à ces questions favorisent la confrontation entre la finalité du projet exprimée et les 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 informations par rapport à ces éléments, afin de valider ses intuitions. En d'autres termes, il s'agit de faire ressortir la finalité du projet et donc le positionnement de l'entrepreneur par rapport à sa propre organisation.

3.- « **Le projet fait quoi ?** ». L'objectif est de décrire les différentes activités liées au projet. Au-delà de l'activité, les informations présentées, renseignent 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 donne la possibilité 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 deux ou trois 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 à l'entrepreneur (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, l'entrepreneur est invité 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 existés, et aussi de

comprendre comment évoluent la demande, la concurrence. Le deuxième temps correspond aux décisions à prendre en compte 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 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 se 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. Finalement, ces différentes questions amènent à connaître les besoins du projet (financier, humain, technique ...) et de construire une démarche synthétique qui servira non seulement à collecter des informations essentielles, mais aussi à communiquer avec différentes personnes liées au projet.

### **2.1.3. Le protocole et les conditions d'intervention**

La recherche s'inscrit dans une démarche de recherche intervention. Il s'agit d'aider les entrepreneurs à concevoir et à mettre en place des modèles et des outils de gestion (David, 2000), afin de changer une situation existante en une situation entrepreneuriale, ou préférée au sens de Simon (1991). En reprenant la distinction d'Avenier (2009), cette démarche de recherche favorise successivement la création de connaissances locales et participe à la création de connaissances scientifiques. Pour cela, nous avons développé un protocole d'intervention en 3 points : 1./ Identification la situation de départ ; 2./ Construction d'une situation entrepreneuriale ; 3./ Evaluation de la cohérence de cette situation entrepreneuriale.

Les différentes interventions ont été réalisées dans le cadre d'accompagnement de porteurs de projets. Chaque intervention s'est fait sur quatre demi-journées réparties dans une semaine afin de pouvoir tenir compte des contraintes d'agenda des porteurs de projets. La première demi-journée a pour objectif de travailler sur la construction d'un cadre d'une situation entrepreneuriale à partir d'une situation existante. La deuxième et troisième demi-journée permettent de définir les éléments de la situation entrepreneuriale. Enfin, la quatrième et dernière demi-journée sert à restituer aux entrepreneurs par rapport à la cohérence de la construction de la situation entrepreneuriale. Le nombre de personnes requises pour travailler sur un projet est au minimum de un, mais pour permettre une meilleure utilisation de la démarche, il était recommandé d'être à deux. En effet, dans le cadre de la démarche, il est important de pouvoir confronter sa représentation de la situation entrepreneuriale avec une personne en plus du facilitateur. Quand le porteur de projet est seul, il est possible de prendre soit une personne de son entourage, soit un chercheur de l'équipe. Cette seconde personne n'est pas obligée de connaître le projet. Au contraire, la situation de novice est intéressante, car elle oblige le porteur de projet à expliciter l'ensemble de son projet. Clairement, la connivence peut être un facteur limitatif de la démarche, car un certain nombre de choses ne seront pas explicitées car connues des porteurs de projets. La première demi-journée commence par une présentation de la démarche et des modalités de fonctionnement. Le travail effectué par les porteurs de projets est consigné sur un document papier ou informatique afin d'avoir une trace de ces éléments et surtout pouvoir revenir dessus à tout moment. La fin de ces quatre demi-journées est caractérisée par une présentation synthétique par les porteurs de projets de leur réflexion et par des échanges avec le facilitateur. À cette dernière demi-journée, des professionnels de l'accompagnement peuvent être conviés à participer au travail

de restitution. S'il y a une continuité à ce travail de la part des porteurs de projets, le document élaboré lors de ce travail peut servir de base à un modèle d'affaires. La démarche a été mise en œuvre à travers trente cinq projets dans différents pays. Les projets sont très variés et touchent différents domaines (Annexe : tableau 1).

Près de quatre-vingt-cinq personnes ont été associées à cette démarche sur une période allant de 2002 à 2008. À travers cette notion d'espace de problématisation, un certain nombre de qualités émergentes peuvent être associées. Des entretiens ont été menés auprès des entrepreneurs des trente-cinq projets. Au moins une personne par projet a fait l'objet d'un entretien. Ces entretiens d'une durée de trois quart d'heure minimum ont cherché à mettre en évidence des caractéristiques liées aux situations entrepreneuriales. En interrogeant les entrepreneurs sur les situations qu'ils ont du gérer, par rapprochement lexical à l'aide de Tropes, quatre qualités émergentes ont pu être ressorties de leur discours : les hypothèses plausibles, la robustesse, la construction de scénarios et la cohérence.

## **2.2. Les qualités émergentes liées aux situations entrepreneuriales : des hypothèses plausibles à la cohérence en passant par la robustesse et la construction de scénarios**

Pour bien comprendre les qualités émergentes associées aux situations entrepreneuriales, il convient de faire un détour sur le type de rationalité en jeu. En effet, il ne s'agit pas de développer des rationalités substantielles portant sur le contenu et engendrant des outils à utiliser dans une situation déterminée, mais de développer des rationalités procédurales (Simon, 1991) plus aptes à modifier la manière d'agir. Derrière cette rationalité, l'objectif n'est pas la recherche d'un optimum, mais plutôt la recherche d'actions satisfaisantes ou « *satisficing* » au sens de Simon (1991). Cette notion est d'autant plus pertinente dans le domaine de l'entrepreneuriat que, comme évoqué précédemment, les situations rencontrées par les entrepreneurs sont des situations ouvertes, où il n'y a pas de solutions prédéterminées et encore moins de solutions optimales.

Revenons à présent aux qualités émergentes à l'origine de ce paragraphe. Elles s'inscrivent dans le sens de cette rationalité procédurale. La recherche d'actions satisfaisantes engendre dans un premier temps la construction d'hypothèses, que l'on peut qualifier de plausibles pour l'entrepreneur. Comme le souligne Avenier (2007), cette position est en accord avec celle du philosophe pragmatiste James. Le passage qu'elle reprend de James (1911/1997, p. 196 dans Avenier, 2007) éclaire bien nos propos : « *les réalités ne sont pas vraies, elles sont ; ce qui peut être qualifié de vrai, ce sont les croyances à propos de ces réalités* ». Pour guider son action et construire sa représentation de la situation entrepreneuriale, l'entrepreneur met en place un jeu d'hypothèses plausibles par rapport à son contexte (présent) et celui qu'il se projette (futur). Problématiser, c'est alors construire des hypothèses plausibles, au sens de l'enquête de Dewey, qui fournissent des « *repères heuristiques destinés à éclairer [l'entrepreneur], susciter sa réflexion et des questionnements, ainsi qu'à stimuler son imagination et son action créative* » (Avenier, 2007). La validation ou non de ces hypothèses plausibles amène à « tester » la robustesse de la situation entrepreneuriale construite.

La robustesse de la définition de la situation entrepreneuriale revient donc à intégrer la vision entrepreneuriale dans un contexte présent. En amont, il est évident que le projet entrepreneurial est moins robuste qu'au moment où, par exemple, l'entrepreneur monte son modèle d'affaires et son plan d'affaires. Ce travail sur la robustesse engendre une dynamique au niveau des situations entrepreneuriales considérées. Les situations entrepreneuriales ne sont donc pas figées. Autre point concernant la robustesse : plus l'entrepreneur tarde à la « tester » dans son environnement interne et externe, plus les problèmes rencontrés risquent d'être difficilement surmontables, car l'entrepreneur sera très avancé dans sa démarche, et plus la désillusion risque d'être grande. La robustesse apparaît alors comme une qualité qui

peut et doit s'évaluer en amont. C'est ce que l'on nomme en management de projet, l'avant-projet. De façon générale, la robustesse des hypothèses plausibles se fait par confrontation. Les réponses à cette idée de robustesse sont rarement binaires ; c'est ou ce n'est pas robuste. Le travail sur la robustesse nécessite des ajustements continus des situations, donc de l'espace de problématisation, se répercutant sur la situation entrepreneuriale en tant que contexte futur, mais aussi sur la représentation du contexte actuel.

À travers ces différentes qualités, hypothèses plausibles et robustesse, il s'agit de travailler la cohérence de la situation entrepreneuriale, cohérence entre le contexte futur et actuel, cohérence de l'espace de problématisation par rapport à ces contextes. Ainsi, l'évaluation d'une situation entrepreneuriale ne doit pas porter, comme c'est trop souvent le cas, sur la faisabilité ou non d'un projet entrepreneurial<sup>7</sup>, mais sur sa cohérence. Étant donné que la situation est un construit humain, il ne s'agit pas d'évaluer ce construit, mais sa cohérence. Avec d'autres mots, certains diront, « il faut laisser la chance au projet ». Sinon, le risque est grand de brider le projet non réalisable à première vue, mais qui pourrait avoir un fort potentiel. Comme la situation entrepreneuriale s'inscrit dans une rationalité procédurale, il est important de développer des systèmes d'évaluation appropriés, plutôt que d'utiliser des systèmes d'évaluation relevant d'une rationalité substantielle.

Enfin, l'entrepreneur est amené à développer autour de la situation entrepreneuriale un scénario. Ce scénario est construit sur des hypothèses plausibles, permettant de donner de la cohérence à ces hypothèses entre elles, et de travailler la robustesse de ce scénario.

## CONCLUSION

Dans cette contribution, l'objectif visé était de mettre en lumière une notion peu mobilisée dans la recherche en entrepreneuriat : les situations entrepreneuriales. Compte tenu de la faible diffusion de cette notion dans ce domaine, il était important, dans une première partie, de présenter les situations entrepreneuriales à partir des travaux portant sur la « théorie des situations ». Pour cela, nous avons esquissé, à partir des études en entrepreneuriat, la place de cette notion. Même si des traces peuvent être envisagées, notamment grâce aux travaux portant sur la notion de vision, les situations entrepreneuriales ne sont pas présentes dans la recherche dans le domaine. La seule définition que nous avons trouvée de cette notion se trouve dans les travaux de Fayolle (2004). En partant de la définition qu'il propose, nous avons cherché à montrer son intérêt pour la recherche en entrepreneuriat. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur des travaux de recherche portant sur les situations en général. Au terme de cette communication, nous souhaitons proposer une définition des situations entrepreneuriales : « construction d'un monde environnant expérimenté par l'entrepreneur pour l'action présente à partir de la conception d'une situation future ».

La seconde partie s'est alors attachée à l'identification des caractéristiques de ces situations entrepreneuriales. Le premier point s'attache à montrer comment les situations entrepreneuriales peuvent être un lien entre le présent et le futur. Il intègre une autre notion : l'espace de problématisation. Cet espace correspond aux mécanismes permettant de faire le lien entre le présent et le futur. À travers cet espace, le futur conditionne le présent et le présent influe sur le futur. Cet espace est délimité par des contraintes et des opportunités<sup>8</sup>. Le deuxième point s'intéresse à la mise en place d'une démarche favorisant l'approche par les entrepreneurs de ces situations entrepreneuriales. À partir de différentes recherches

---

<sup>7</sup> En tout cas dans les phases amont du projet.

<sup>8</sup> À ce sujet, les travaux portant sur les opportunités n'intègrent quasiment pas les contraintes, alors que les deux semblent indissociables.

intervention, nous avons pu mettre en évidence des propriétés émergentes liées aux situations entrepreneuriales. Nous avons choisi d'en traiter spécifiquement quatre : les hypothèses plausibles, la robustesse, la construction de scénarios et la cohérence.

Le recours aux situations entrepreneuriales n'est pas sans implication sur les aspects théoriques, méthodologiques et épistémologiques. Les prolongements théoriques du concept de situation se situent dans les courants de l'*organizing* et du *sensmaking* (Journée et Raulet-Croset, 2008). Ces approches renvoient aux recherches développées dans le domaine des pratiques entrepreneuriales et de l'activité entrepreneuriales (Schmitt, 2008) caractérisée par la conception et la problématisation. Le concept de situation entrepreneuriale apparaît comme l'un des chaînons manquants susceptible mieux appréhender le processus entrepreneurial (Bygrave et Hofer, 1991). Du point de vue méthodologique, il convient de s'intéresser aux méthodes permettant d'investiguer les situations entrepreneuriales. Ces méthodes renvoient à la capacité d'aborder le réel expérimenté (Schmitt et Filion, 2009) comme les méthodes d'explicitation écrites, orales et visuels (Theureau, 1992, Clot, 1999, Vermersch, 1994, Rix et Biache, 2004). Par voie de conséquence, les implications sont aussi épistémologiques. Aborder le réel expérimenté (Avenier et Schmitt, 2008) renvoie au regard porté par le chercheur sur le réel. Les épistémologies constructivistes considèrent, sans nier le réel, que seul le réel expérimenté est connaissable. La position épistémologique retenue favorise un regard différent sur l'entrepreneuriat.

Finalement, le parti pris de cette communication, envisager la recherche en entrepreneuriat à travers la notion de situation entrepreneuriale, ne doit pas être compris comme un rejet des recherches actuelles dans le domaine. Il est à entendre comme mettant en évidence une opportunité pour la recherche en entrepreneuriat de s'enrichir en s'autorisant à ne plus se limiter seulement à des recherches sur les traits ou des recherches sur les faits – lesquelles recherches sont en fait indissociablement liées au sein de l'entrepreneuriat comme le sont les deux faces d'une même pièce. Cette communication se veut aussi un plaidoyer pour le développement de recherches anthropocentrées dans le domaine de l'entrepreneuriat afin d'envisager l'entrepreneur dans sa globalité et ses interactions (Schmitt, 2008). Il s'agit de développer des représentations holistiques et dynamiques de l'entrepreneuriat (Bygrave et Hofer, 1991). Ce type de recherches ne s'inscrit pas, comme le souligne Von Foerster (2000), dans la volonté de savoir ce que nous connaissons mais plutôt dans la volonté de savoir comment nous connaissons.

## BIBLIOGRAPHIE

- Avenier M.-J. (2007), « Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience », dans Avenier M.-J. et C. Schmitt (dirs.), *La Construction de Savoirs pour l'Action*, L'Harmattan, pp. 140-170
- Avenier M.-J., Schmitt C. (2008), « Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat ? », *Colloque CIFEPME*, Louvain-la-Neuve, octobre.
- Avenier M.-J. (2009), « Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique », *Management & Avenir*, n°30, p. 188-205.
- Barwise J. (1989), *The Situation in Logic*, CSLI, Stanford.
- Bygrave W.D., Hofer C.W, 1991, « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2).
- Clot Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, PUF, Paris

- Cossette P., (2001), « A Systematic Method to Articulate Strategic Vision: An Illustration with a Small Business Owner-Manager », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 9, no 2, p.173-199.
- David, A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? » dans David, A. & Hatchuel, A. & Laufer, R. (eds.) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris: Vuibert, pp. 193-213
- Dewey J. (1938/1993), *Logique, la théorie de l'enquête*, PUF, Paris.
- Fayolle A., (2002), « Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche », *CIFEPME*, Montréal.
- Fayolle A., (2004), « A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine », *Revue Internationale PME*, Vol 17, n°1, p. 101-121.
- Filion L.-J., (1991), *Visions et relations*, Éditions de l'entrepreneur, Montréal.
- Filion L. J., (2008), « Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence », *Revue Internationale de psychosociologie*, volume XIV, n°32, Printemps, p. 13-43.
- Foerster H. von, (2000), *Ethique et cybernétique de second ordre*, in P. Watzlawick (ed.), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, pp. 60-76.
- Fornel M. de, Quéré L. (1999), *La logique des situations, nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en sciences sociales.
- Glaserfeld E. von, (1988), « Introduction à un constructivisme radical », in P. Watzlawick (ed.), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, pp. 19-43.
- Johannisson, B. (2003), « La modernisation des districts industriels: rajeunissement ou colonisation managériale? », *Revue internationale PME*, vol. 16, no 1, p. 11-41.
- Jonnaert P., (2006), « Action et compétence, situation et problématisation », dans M. Fabre et E. Vellas (dir.), *Situations de formation et problématisation*, Bruxelles, De Boeck.
- Journée B., Raulet-Croset N. (2008), « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude », *M@n@gement*, 11 :1, p. 27-55.
- Julien P.-A., Schmitt C., (2008), « Pour une vision renouvelée des pratiques de l'entrepreneuriat : de la vision libérale à la vision sociale de l'entrepreneuriat », dans C. Schmitt, *Evolutions des pratiques entrepreneuriales*, Ste-Foye, Presses de l'Université du Québec, p.15-34.
- Le Moigne J.-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris.
- Le Moigne J.L. (1995), *Les Epistémologies constructivistes*, 1<sup>ère</sup> édit. ; 2007, 2<sup>nde</sup> édit. ; Paris, Que Sais-Je ?
- Moreau R., (2004), « L'identité entrepreneuriale de soi », *Revue Internationale PME*, vol 17, n°2, p. 11-42.
- Morin E., (1990), *Introduction à la pensée complexe*, E.S.F., Paris.
- Rix G., Biache M.-J. (2004), « Enregistrement en perspective subjective située et entretien en re situ subjectif : une méthodologie de la constitution de l'expérience », *Intellectica*, n°38,
- 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.

- 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., (2006), « De la convergence de l'entrepreneuriat vers la notion de projet », dans P. Lievre, M. Lecoutre, M. K. Traoré, *Management de projets, les règles de l'activité à projet*, Hermes/Lavoisier, p. 125-135.
- Schmitt C. (2008), « Renouveler le regard sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales », dans Schmitt C. (dir), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec, Collection Entrepreneuriat et PME, p. 1-14.
- Schmitt C., Gallais M., Bourguiba M. (2008), « Aider l'entrepreneur à concevoir une vision : besoins des entrepreneurs et proposition d'une démarche », dans Schmitt C. (dir), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec, Collection Entrepreneuriat et PME, p. 175-192.
- Schmitt C., Fillion L.-J. (2009), « Le réel expérimenté pour explorer la TPE : apports conceptuels et méthodologiques », *Management & Avenir*, n°30, p. 207-226.
- 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.
- Suchman L.A., (1987), *Plans and situated actions: The problem of human-machine communications*, Cambridge, UK.
- Theureau J. (1992), *Le cours d'action : analyse sémiologique*, Essai d'une anthropologie cognitive située, Peter Lang, Berne
- Vermersch P. (1994), *L'entretien d'explicitation*, ESF éditeur, Issy-les-Moulineaux
- Weick K. E., (1989), « Theory Construction as Disciplined Reflexivity: Tradeoffs in the 90's », *Academy of Management Review*, 24/4, pp. 797-806.

**Tableau 1 : Profil des projets dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche**

| N° | Domaine d'activité                    | Clients                        | Type de projet           | Pays    |
|----|---------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|---------|
| 1  | Distribution de produits alimentaires | Particuliers                   | Nouveau service          | France  |
| 2  | Energies renouvelables                | Particuliers                   | Nouveau service          | Maroc   |
| 3  | Energies renouvelables                | Professionnels                 | Nouveau produits         | France  |
| 4  | Voyagiste                             | Particuliers                   | Nouveau service          | Maroc   |
| 5  | Métaux à mémoire de forme             | Professionnels                 | Nouveau produit          | France  |
| 6  | Commerce                              | Particuliers                   | Nouveau service          | France  |
| 7  | Agriculture                           | Particuliers                   | Nouveau service          | Maroc   |
| 8  | Produit alimentaire                   | Professionnels                 | Nouveau produit          | Maroc   |
| 9  | Matériel de sport                     | Particuliers                   | Nouveau produit          | France  |
| 10 | Pompe funèbre                         | Particuliers                   | Nouveau produit          | France  |
| 11 | Informatique                          | Professionnels                 | Nouveau service          | Mexique |
| 12 | Restauration                          | Particuliers                   | Nouveau service          | Mexique |
| 13 | Emballage alimentaire                 | Professionnels                 | Nouveau produit          | France  |
| 14 | Restauration                          | Particuliers                   | Nouveau service          | Mexique |
| 15 | Imprimerie                            | Professionnels                 | Nouveau service          | France  |
| 16 | Habillement                           | Particuliers                   | Nouveau produit          | Maroc   |
| 17 | Commerce                              | Particuliers                   | Développement de l'offre | Maroc   |
| 18 | Outillage à main                      | Professionnels                 | Développement de l'offre | France  |
| 19 | Aide à domicile                       | Particuliers                   | Nouveau service          | Maroc   |
| 20 | Aide aux entreprises                  | Professionnels                 | Nouveau service          | Mexique |
| 21 | Cabinet de conseil                    | Professionnels                 | Nouveau service          | France  |
| 22 | Matériel pour l'agroalimentaire       | Professionnels                 | Nouveau produit          | Maroc   |
| 23 | Matériel pour handicapés              | Particuliers                   | Nouveau produit          | France  |
| 24 | Restauration                          | Particuliers                   | Nouveau service          | France  |
| 25 | Outillage à main                      | Particuliers                   | Nouveau produit          | France  |
| 26 | Cabinet de conseil                    | Professionnels                 | Développement de l'offre | Maroc   |
| 27 | Paysagiste                            | Particuliers                   | Nouveau service          | France  |
| 28 | Produit alimentaire                   | Particuliers                   | Nouveau produit          | Maroc   |
| 29 | Produit alimentaire                   | Professionnels et particuliers | Nouveau produit          | Maroc   |
| 30 | Parc de Loisir                        | Particuliers                   | Nouveau service          | France  |
| 31 | Commerce Drive                        | Professionnels                 | Développement de l'offre | France  |
| 32 | Service à domicile                    | Particuliers                   | Nouveau service          | France  |
| 33 | Restauration mobile bio               | Professionnels                 | Développement de l'offre | France  |
| 34 | Services sur lieu de travail          | Particuliers                   | Nouveau service          | Mexique |
| 35 | Energies renouvelables                | Professionnels                 | Nouveau service          | France  |