

Accompagnement du Changement Représentationnel des Créateurs d'Entreprises.

Latifa HERR: Enseignante – Chercheuse ;
Equipe de Recherche sur la Finance, Politiques Economiques et Compétitivité de l'Entreprise ; Faculté
des Sciences Juridiques Economiques et Sociales-Souissi ; Université Mohammed V-Souissi ;
Email: Latifa.herr@gmail.com

Robert TELLER : Enseignant – Chercheur
Centre de Recherche sur l'Ingénierie Financière Publique
de l'Université de Nice Sophia-Antipolis:
Email: Robert.Teller@unice.fr

Résumé

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. L'action sur les représentations de l'accompagné, tout en préservant son autonomie, constitue alors l'enjeu crucial de l'accompagnement. Or, la majorité des chercheurs ont abordé cette question en privilégiant l'action sur les comportements via l'accroissement des connaissances. 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.

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

INTRODUCTION

La question du développement des entreprises en phase de création, au-delà de trois ans, réoriente, aujourd'hui, l'intérêt des chercheurs sur le mode d'accompagnement qui peut augmenter certes le taux de survie des entreprises en phase de création.

A cet effet, certains auteurs ont abordé ce thème d'un point de vue évaluation des performances de certaines structures d'accompagnement. L'enquête menée par R. Paturel et R. Masmoudi (2005) confirme un taux de survie des entreprises accompagnées de 70 à 85 %. Quand bien même ce taux est significatif, il soulève la question du développement de ces entreprises au-delà de trois ans. Afin d'améliorer l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et les structures d'accompagnement, A. Fayolle (2002) a étudié les différences de perceptions de l'entrepreneur et du phénomène entrepreneurial par rapport à six courants théoriques en entrepreneuriat). Quant à A. Ben Salah (2007), dans une recherche qu'elle a effectuée sur l'efficacité des pépinières tunisiennes, a examiné l'efficacité de ces structures tant pour ces dernières que pour les acteurs qui les mettent en place.

Dans une optique contingente, A. Assoune (2009) s'est interrogée sur la compatibilité de style entre l'accompagnant et l'accompagné qui détermine la performance, la réussite et le développement de l'entreprise et de l'entrepreneur.

De son côté, S. Delanoë (2009) se demande s'il faut centrer l'accompagnement sur le projet ou sur le créateur car la plupart des analyses se focalisent sur les taux de réussite des entreprises et non sur les raisons d'échec de celles qui n'aboutissent pas.

Pour J.-C. Bouly, A. Letowski et J.-C. Teobaldi (2009), faire passer les dirigeants d'un modèle de reproduction d'un savoir faire vers l'apprentissage du métier de chef d'entreprise consiste à leur faire acquérir un apprentissage organisationnel et les accompagner dans l'appropriation du métier de chef d'entreprise.

Quant à C. Verzat et C. Gaujard (2009), elles ont été interpellées par l'essence du métier de l'accompagnant. Elles s'interrogent sur le registre auquel appartient la pratique des accompagnants des créateurs d'entreprises : l'expertise, le conseil, le mentorat ou la confiance.

R. Cuzin, et A. Fayolle (2004) ont mis en évidence la pertinence de l'étayage d'une capacité d'apprentissage chez l'accompagné à travers des mises en situation pédagogique.

S. Sammut (2007) est l'une des rares chercheurs à avoir lié la problématique de l'accompagnement à celle de la représentation du dirigeant.

En ce qui concerne, C. L. Jarniou (2004), elle s'est intéressée à l'analyse des raisons qui conduisent certains entrepreneurs à ne pas se faire aidés par des structures d'appui à la création d'entreprises.

Cette première revue de la littérature nous fait constater que la majorité des chercheurs se sont intéressés à l'accompagnement par l'apprentissage collectif et que peu d'entre eux ont étudié l'accompagnement représentationnel individuel qui constitue l'enjeu crucial de l'accompagnement. Elle nous fait poser alors deux questions principales :

- L'accompagnement s'inscrit-il dans la conception: « conduire, guider, escorter ». Dans ce sens, le chemin est décidé avant et à la place de celui qui est « conduit- guidé –escorté ». La place accordée au créateur d'entreprise est celle de suiveur est non pas de créateur de son propre chemin. Cette conception met l'accent sur la transmission des valeurs universelles, valeurs fondées sur la relation « maître –élève ». Autrement dit, l'accompagnement est un transfert de savoir de celui qui sait le « maître », l'accompagnateur, vers celui qui ne sait pas : l'accompagné. La question de l'accompagnement est donc liée à l'apprentissage, à l'accroissement des connaissances.

- Ou bien l'accompagnement se situe-t-il, comme le précise, S. SAMMUET (2007), « plus

dans le développement et l'enrichissement des capacités du dirigeant à faire évoluer son système de représentation et ouvrir de nouvelles complexités ? » En effet, les entreprises en phase de création baignent dans une société post-moderne, société où les valeurs et les croyances s'effritent, le progrès scientifique se développe et où la place du maître est remise en question. Et l'accompagnement devient « une posture qui consiste à se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui » ⁽¹⁾. La question de l'accompagnement est donc jointe à l'action sur les représentations des dirigeants toute en préservant leur autonomie. L'accompagnement se définit alors par une dialectique incessante entre ce qu'est le dirigeant, ce qu'il fait et ce qu'il peut devenir. L'accompagnant se donne pour objet de co-construire avec le dirigeant, de modéliser avec lui en permanence un savoir ancré dans la contingence et le singulier. « C'est une posture qui consiste à se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui » ⁽²⁾.

Apporter des éléments de réponse à ces interrogations nous amène à repenser notre expérience en matière d'accompagnement, avec l'Institut Régional de Création d'Entreprises (IRCE), à la lumière de nos récentes recherches et pratiques dans ce domaine. 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 développement 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 ;
- discuter les résultats auxquels nous avons aboutit et qui démontrent les effets de notre accompagnement sur les représentations des jeunes dirigeants et la transition de leur entreprise vers la phase de développement.

1. SPÉCIFICITÉS DE L'ACCOMPAGNEMENT DE L'INSTITUT RÉGIONAL DE CRÉATION 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, comme le montre le schéma ci-après, via deux types d'accompagnement :

- l'un est collectif, il est composé des ateliers formation et de la négociation avec l'environnement ;
- et l'autre est individuel, il est constitué par le diagnostic préalable de l'entreprise, l'audit croisé et l'intervention conseil.

¹ - Maela Paul citée par Michel VIAL et Nicole CAPPAROS-MENCACCI, *L'Accompagnement Professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*, p.26, 1^{ère} Edition de Boeck & Larcier, 2007.

² - Maela Paul citée par Michel VIAL et Nicole CAPPAROS-MENCACCI, *L'Accompagnement Professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*, p.26, 1^{ère} Edition de Boeck & Larcier, 2007.

II) Spécificités de « l'accompagnement » des dirigeants par l'apprentissage



8

- La première méthode 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, « 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* ».

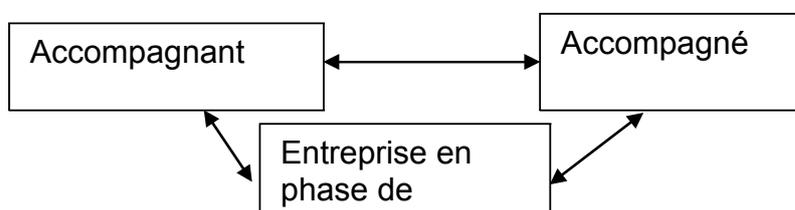
L'accompagnement effectué par l'Institut, fort intéressant, bien pensé et bien construit, a conduit le dirigeant à appliquer les normes qualité, à dessiner l'architecture du système de son entreprise en vue de le stabiliser. Il a facilité à l'IRCE le travail de préparation des entreprises à la certification.

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. REPÈRES THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES

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 d'élaborer cet accompagnement, 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'Être 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.

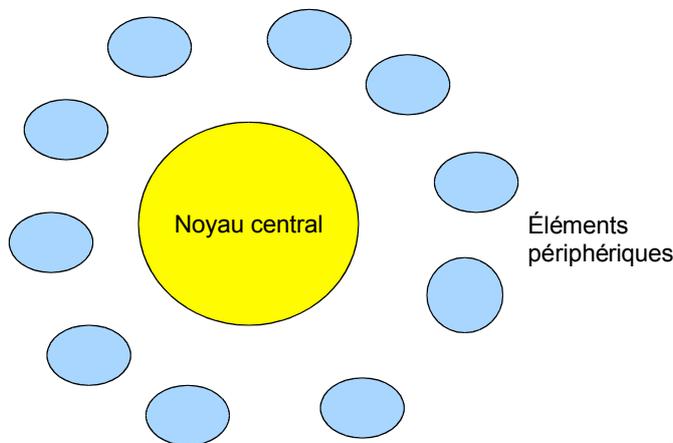
2.1 Théorie du noyau central

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.

Théorie du noyau central : Grille de repérage de la représentation du jeune dirigeant (III)

Toute action est déterminée par une représentation.



13

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.

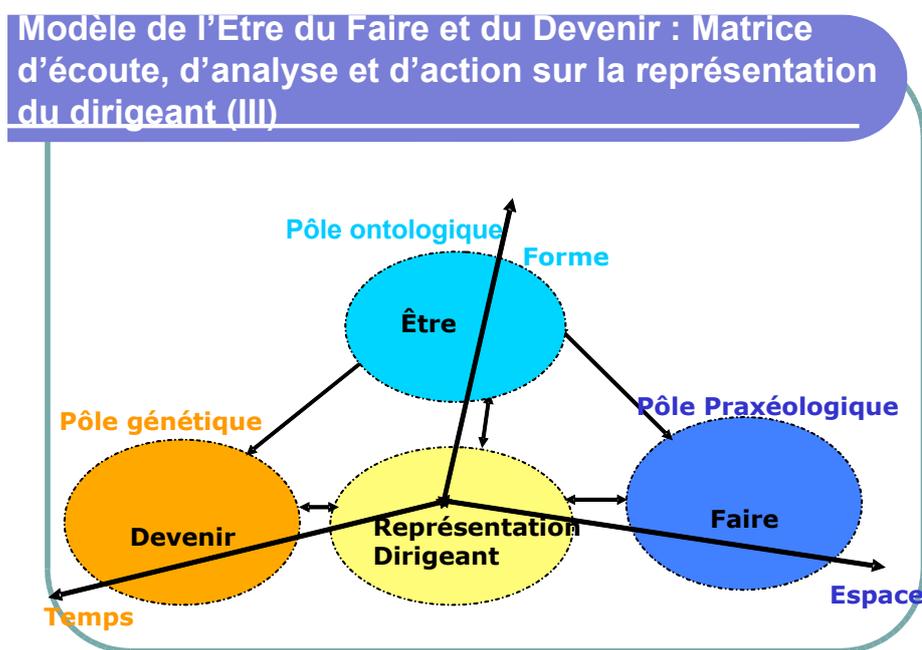
D'une certaine manière, ces éléments périphériques assurent, d'une part, la stabilité du noyau central, en occurrence, la représentation du dirigeant ; et, peuvent, d'autre part, provoquer la transformation de ce noyau et par conséquent celle de la représentation.

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 fur et à mesure, nous avançons dans l'accompagnement, nous le balisons par les outils conceptuels et techniques ci-après.

2.2. MODÈLE « EFD » : OUTIL CONCEPTUEL DE MODÉLISATION DE LA REPRÉSENTATION DU JEUNE DIRIGEANT

Ce modèle, comme le montre le schéma ci-après, constitue la matrice d'écoute du dirigeant.



14

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'Être), 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'Être" de l'Entreprise

Le premier sous-système, qui représente le pôle ontologique du modèle et qui est relatif à la forme, définit « l'Être » 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 l'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 réursivité 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.

3 PROCESSUS DU RECUEIL DES REPRÉSENTATIONS DES DIRIGEANTS

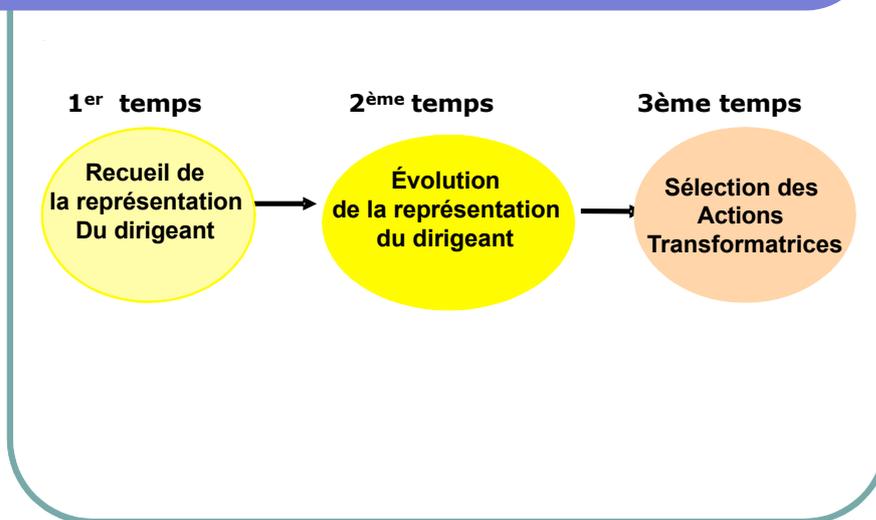
La promotion avec laquelle nous avons poursuivi le cycle de formation « Construire l'entreprise-Organiser » est composée de 20 dirigeants. La majorité d'entre eux sont des universitaires, des ingénieurs, issus de l'essaimage. Leurs atouts face à la création d'entreprise sont leur capacité à faire de la recherche-développement, à produire des produits innovants grâce à la maîtrise de leur métier.

Ont bénéficié de notre accompagnement 11 dirigeants. Nous avons partagé avec chacun 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.

Nous avons ponctué cet accompagnement, comme le montre le schéma ci-après, en trois temps :

1. nous avons recueilli la représentation du dirigeant ;
2. nous avons effectué le couplage des actions du système de l'entreprise ;
3. nous avons conclu notre accompagnement par la discussion et la sélection des actions transformatrices contribuant au développement de l'entreprise.

IV) Processus d'accompagnement des dirigeants



16

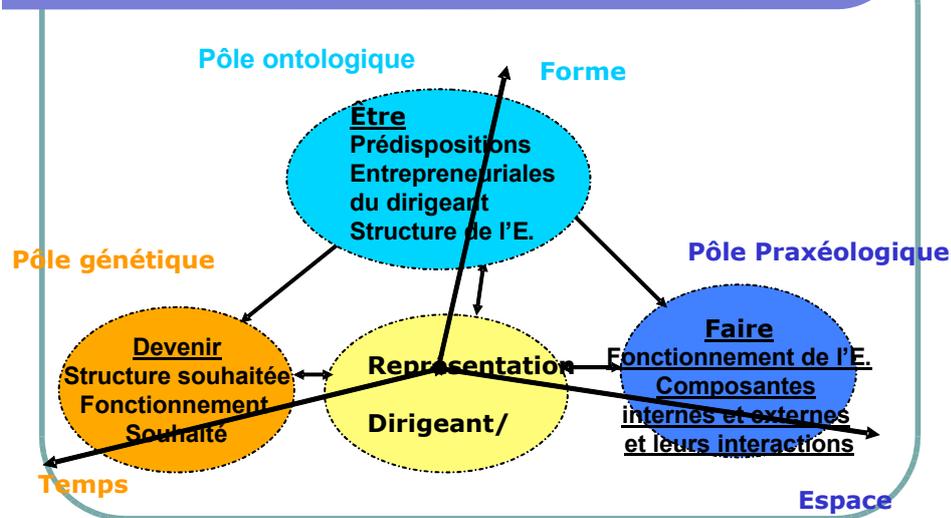
3.1 PREMIER TEMPS RECUEIL DE LA REPRÉSENTATION DU DIRIGEANT

Les dirigeants nous ont formulée des demandes d'aide à l'Institut, durant le cycle de formation ou après la clôture de ce cycle. Ainsi nous avons effectué des entretiens préliminaires avec le dirigeant, en vue de clarifier ses attentes ⁽³⁾. Nous nous sommes trouvée au départ face à une demande instrumentale et réparatrice. La question qui s'est imposée est : "Comment amener le dirigeant à se représenter lui-même, "autrement", sa difficulté au lieu de nous réclamer des outils techniques ?" Nous avons admis dans un premier temps sa demande instrumentale et la définition du problème que rencontre son entreprise. Quelle que soit cette demande, quelle que soit la manière dont elle nous a été médiatisée, il nous a semblé opportun de la traiter avec le dirigeant.

Nous avons mené l'accompagnement avec le dirigeant dans l'entreprise, sur la base de la trialectique « EFD », comme le montre le schéma ci-après, et à l'aide d'au moins trois rencontres.

³ - Il est à souligner que la demande sous forme de besoin se déploie dans un registre essentiellement organique. La formulation de la demande sous forme de demande relève de l'ordre du désir. Nous renvoyons le lecteur, pour l'essentiel de notre argumentation, à l'ouvrage de Joël DOR, *Introduction à la lecture de Lacan- l'inconscient structuré comme langage*, p. (179-190), Le Besoin-Le Désir-La Demande, Denoël, 1985.

Recueil de la représentation du jeune dirigeant : Identification noyau central et des éléments périphériques (IV)

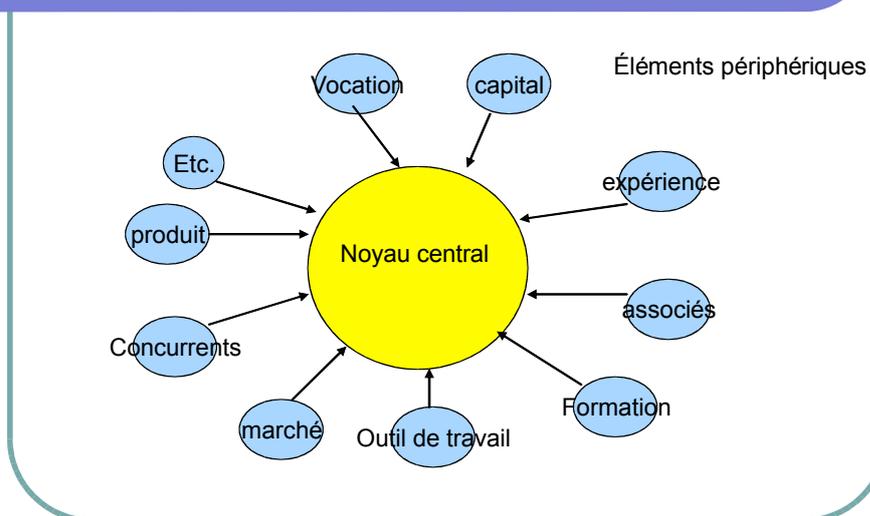


18

Ont servi de supports à ces entretiens des documents comptables, des plans de développement, des manuels d'organisation, des plans de communication, des business plan, des comptes rendus d'audit croisé.

Ainsi nous repérons la représentation du jeune dirigeant et nous posons la question de son évolution.

Repérage de la représentation du jeune dirigeant (IV)



19

3.2 EVOLUTION DE LA REPRÉSENTATION DU DIRIGEANT

Nous avons questionné le dirigeant sur sa manière de poser le problème et de modéliser les actions concernant l'entreprise. L'objectif de ce questionnement est que le dirigeant puisse

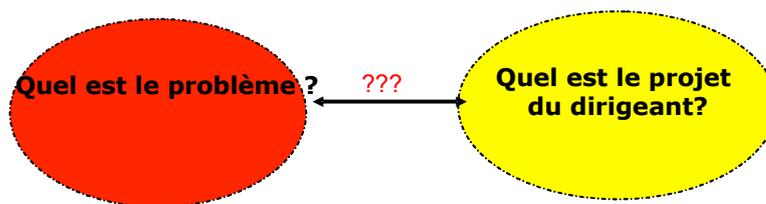
repenser ses difficultés autrement, de façon plus claire, et être apte à explorer des pistes de solutions.

Notre rôle est de reformuler les propos du dirigeant afin qu'il arrive lui-même à entendre ce qu'il dit et ce qu'il ne dit pas. Ainsi le dirigeant réfléchit à élaborer lui-même de nouvelles actions. Agir de la sorte nous a incitée à être à l'écoute du dirigeant pour dégager de ses dires le dit du non-dit, le manifeste du caché.

L'analyse de son langage a constitué notre outil pour appréhender avec lui la complexité des interactions des actions et des différents processus d'actions au sein de son entreprise. Ses propos sont chargés d'informations, de déclarations, d'interrogations, de négations, d'explications et d'affects.

Un processus d'interaction s'est élaboré, entre le dirigeant et nous, afin de lui permettre d'engager un travail sur lui-même, de construire un cheminement neuf, d'identifier par lui-même, le problème que rencontre son entreprise et l'action transformatrice pour le dépasser.

2^{ème} temps : Couplages des actions du système de l'entreprise (IV)

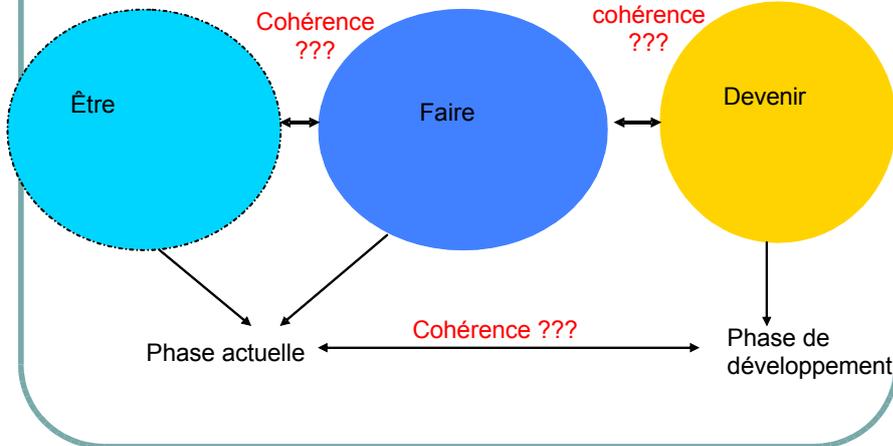


20

Pour nous, il ne s'agit pas de résoudre le problème, mais de l'élucider avec lui, en fonction de son projet de développement. Cette action lui permet de se rendre compte de ses difficultés. Ainsi, cette nouvelle prise de conscience remet en question ses précédentes représentations et positionne le projet du développement de son entreprise au centre de ses actions.

A la lumière de ce questionnement, comme le montre le schéma ci-après, le dirigeant a été amené à construire des couplages entre différentes actions de son entreprise, afin de surmonter les incohérences entre l'être et le faire, ou l'être ou le devenir, ou entre le faire et le devenir.

2^{ème} temps : Couplages d'autres actions du système (IV)

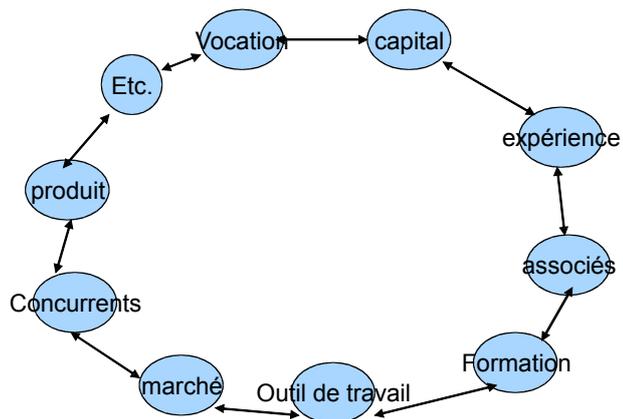


21

Ainsi il a fini par identifier l'absence d'interactions entre ses actions. Cette nouvelle conception de l'entreprise en tant que système complexe remet en question son ancienne représentation et l'amène à reconsidérer les interactions entre les éléments périphériques. Cette reconsidération remet en question sa représentation. Ainsi le noyau central de sa représentation est remplacé par les interactions.

Conception de l'entreprise en tant que système complexe (V)

• Interactions : Noyau central

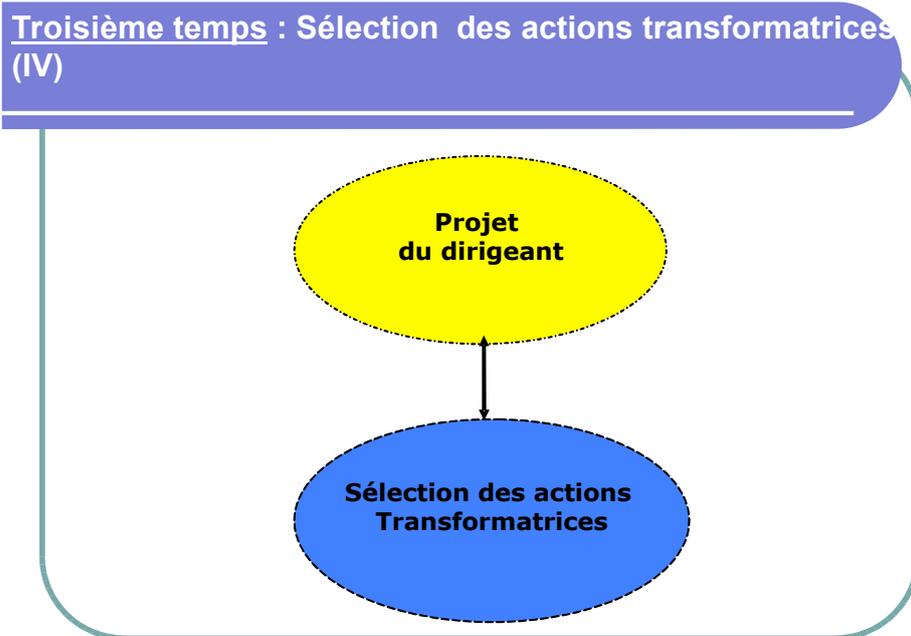


22

3.3 SÉLECTION DES ACTIONS TRANSFORMATRICES PERMETTANT À L'ENTREPRISE EN PHASE DE CRÉATION LE PASSAGE VERS LA PHASE DE DÉVELOPPEMENT

Certes la modélisation du système de l'entreprise foisonne de possibilités d'interprétation, mais nous avons préféré questionner le dirigeant sur les effets ou l'absence des effets de ses représentations sur son projet.

Nous avons d'abord structuré nos échanges avec lui autour de la question clé suivante : « Quel est le problème que rencontre l'entreprise ? » Cette question nous la lui avons posée autrement : « Quel est le projet du développement de son entreprise? ».



23

La sélection des actions transformatrices s'effectue en fonction du projet du dirigeant.

Somme toute l'accompagnement par la modélisation nous permet ainsi d'analyser la demande des jeunes dirigeants et de représenter avec eux le système de leur entreprise. Elle leur permet de choisir le / les couplages sur lesquels il faut agir pour pouvoir ouvrir le système de l'entreprise en transformation, sur de nouvelles pistes de développement.

4. RÉSULTATS DE L'ACCOMPAGNEMENT DE 11 CAS D'ENTREPRISES EN PHASE DE CRÉATION : ANALYSE ET DISCUSSION

Nous récapitulons, dans le tableau ci-après, les résultats de cet accompagnement.

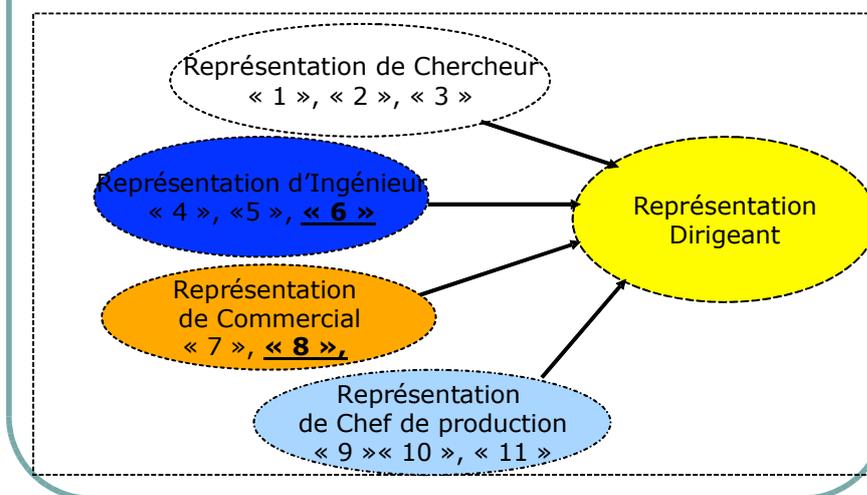
Processus d'accompagnement Entreprise	Identification de la représentation du dirigeant et des phases de développement actuel et souhaité	Identification du problème posé au développement de l'entreprise	Type de couplage d'actions effectué pour agir sur la représentation du dirigeant	Sélection des actions transformatrices suite au changement de représentation du dirigeant
Evolution de la Représentation du Chercheur à celle du Dirigeant				
Cas de l'E. «1»	De la conception à la création	Manque de maturité de la conception du projet de l'entreprise	Couplage entre la mission et « le devenir » de l'E.	Effectuer une étude de marché Recruter un commercial

Cas de l'E. «2»	De la création au développement	Refus de collaboration avec des partenaires	Couplage entre l'activité et « le devenir » de l'E.	Choisir l'activité de l'E. : industrielle ou de services.
Cas de l'E. «3»	De la création au développement	Dépendance vis-à-vis du système fournisseur	Couplage entre le système de l'E. et le système fournisseur	Diversifier les fournisseurs Exporter
Passage de la Représentation de l'Ingénieur à celle du Dirigeant				
Cas de l'E. «4»	De la création au développement	Dépendance vis-à-vis du système client	Couplage entre le système de l'E. et son environnement	Délimiter le marché de l'entreprise
Cas de l'E. «5»	De la survie au développement	Difficulté de délimitation du marché de l'entreprise	Couplage entre l'E. et son marché	Délimiter le marché de l'E.
Passage de la Représentation Commerciale à celle du Dirigeant				
Cas de l'E. «6»	De la création au développement	Absence d'interaction entre le sous-système de production et le sous de gestion du personnel	Couplage des actions de l'E.	Appliquer les principes de la démarche qualité
Cas de l'E. «7»	De la création au développement	Absence d'interaction entre le système de production et le système qualité	Couplage entre l'E. et son environnement	Ouvrir le système de l'E. : Rechercher des relations de partenariat
Passage de la Représentation du Chef de Production à celle du Dirigeant				
Cas de l'E. «8»	De la survie au développement	Crise organisationnelle	Couplage entre l'E. et son environnement politique	Appliquer des principes de la démarche qualité Délocaliser l'E.
Cas de l'E. «9»	De la création au développement	Incohérence entre les avoirs financiers de l'E. et son devenir	Couplage entre « le faire » et les avoirs financiers de l'entreprise	Mener une action commerciale
Cas de l'E. «10»	De la création au développement	Difficulté de choix stratégique : spécialisation dans les produits dentaires ou diversification dans les produits électroniques	Couplage entre les projets des associés de l'E.	Changer la répartition des parts d'association Créer une autre entreprise électronique
Cas de l'E. «11»	De la conception à la création	Association à part égale = Problème décisionnel qui risque de faire éclater l'entreprise	Couplage entre les projets les deux principaux associés	Modifier la répartition des parts des actions

Tableau 1. Résultats de l'accompagnement par la modélisation de 11 cas d'entreprises en phase de création.

Au coeur de l'accompagnement des jeunes dirigeants se situe leur représentation qui s'enracine dans leur parcours de chercheur (cas « 1 », « 2 », « 3 ») ; d'ingénieur (cas « 4 », « 5 », « 6 ») ; de commercial (cas « 7 », « 8 ») ; de chef de production (« 9 », « 10 », « 11 »).

V) Résultat : Évolution de la représentation initiale à celle de dirigeant



24

L'évolution de ces différentes représentations vers celle du dirigeant, comme le montre, respectivement les cas ci-après, est la clef de transition de l'entreprise de la phase de création à celle de développement.

4.1 EVOLUTION DE LA REPRÉSENTATION DU CHERCHEUR À CELLE DU DIRIGEANT

4.1.1 Cas de l'Entreprise «1»

- La vocation de la société est la recherche et le développement de solutions innovantes en matière de micro algues.
- Selon la dirigeante l'entreprise manque de capitaux pour acquérir un matériel performant nécessaire à la production. En effet, l'analyse des documents comptables montre que les acquits financiers de l'entreprise sont le capital lui-même et les subventions qui ont servi à l'achat du matériel de recherche et au financement du fonctionnement de l'entreprise. L'entreprise vit sous perfusion, la dirigeante a eu un seul contact financier depuis un an et demi. Le chiffre d'affaires réalisé sur cette période s'élève à 44 KF, l'équivalent de 6770 Euros. Est-ce bien le problème ?
- Son esprit de chercheur et son désir d'innovation dans le domaine des micro algues sont évidents, elle dispose d'un savoir-faire différenciateur : compétences scientifiques ainsi qu'une "algorithme" déjà riche en souches isolées, mises en culture et optimisées. Elle a une expérience de 15 ans de recherche au C.N.R.S. Cette avance technologique est l'élément clé de sa capacité à réaliser des transferts de technologie dans des entreprises clientes. Mais ce parcours ne l'a pas préparée à une fonction de dirigeante et ses débuts n'allait pas dans ce sens. Son aspect chercheur transparaît régulièrement de même que sa passion pour les micro algues qui l'incite à promouvoir leur utilisation plus qu'à promouvoir son entreprise et le transfert de sa technologie.
- La démarche de l'entreprise est floue car le projet n'est pas assez clair dans l'esprit de la dirigeante. La difficulté de passage d'une représentation de chercheur à celle de dirigeant a été ressentie par la dirigeante elle-même.
- En ce qui concerne l'action commerciale, la dirigeante a entrepris une démarche instinctive ; elle prospectait des clients lors de sa participation aux colloques scientifiques spécialisés ; mais l'entreprise n'a pas d'activité commerciale cherchant à la promouvoir elle-même.

- En outre la conception de son produit nécessite un savoir-faire scientifique, une expérimentation préalable. Les industriels ne veulent pas engager de frais pour cette expérimentation. Ils n'acceptent pas d'acheter des produits dont ils ne sont pas sûrs des résultats. L'entreprise "1" étant une société sous capitalisée ne peut assumer le coût de la production permettant de vendre un produit fini.
- Dès que la dirigeante a pris conscience que sa recherche de capitaux ne résoudrait pas ses problèmes et que ces derniers étaient liés à sa façon de négocier avec les clients : elle négocie avec un esprit de chercheur et non celui d'un commercial.
- Et comme actions transformatrices la dirigeante a commencé à prospector des clients ; elle a fait une étude de marché et a recruté un commercial pour faire aboutir les négociations. Ainsi l'entreprise est passée de la phase de conception à la phase de création grâce au travail de la modélisation.

4.1.2 Cas de l'Entreprise «2»

- La vocation de cette entreprise est la lutte contre la nuisance du bruit.
- Le dirigeant rencontre un problème de choix d'activité de l'entreprise : l'entreprise peut-elle continuer à être une structure de recherche puisque 25% du chiffre d'affaires est consacré à la recherche (c'est une société de services) ? Autrement dit, est-il préférable pour l'entreprise de créer et de vendre des licences ou de se transformer en une entreprise industrielle, de production ?
- Le dirigeant paraît réticent à collaborer avec des banques ou des organismes d'investissement. Bien qu'il ait un besoin de trésorerie permanent, il n'a pas recours au banquier.
- Le problème de l'entreprise est lié à la représentation du dirigeant, qui reste dans le fond, celle d'un chercheur, en dépit de son désir de devenir industriel. Le passage de l'entreprise "2" de la phase de création à celle d'exportation a exigé du dirigeant de faire un choix d'activités : être à la tête d'une entreprise de services ou d'une entreprise industrielle de production.

4.1.3 Cas de l'Entreprise «3»

- La vocation de l'entreprise est de créer et d'innover le matériel d'instrumentation chirurgical pour trouver les instruments de demain.
- Les dirigeants de l'entreprise "3" se heurtent à la difficulté de concevoir en permanence des plans de développement. L'entreprise étant trop sollicitée, son développement risque d'échapper à la maîtrise des dirigeants.
- Etant le bureau d'études d'une autre entreprise, l'entreprise "3" bénéficie d'une tarification avantageuse. La première dispose d'un seul outil de production puissant et réactif, mais le fait que cet outil soit situé dans un pays étranger, en mutation, constitue un risque pour l'entreprise "3".
- La modélisation a fait poser aux dirigeants les questions suivantes : Faut-il diversifier les sources d'approvisionnement ? L'entreprise "M.T.", pour la qualification du personnel, bénéficie de l'aide d'un personnel permanent : celui de l'entreprise "3", sous forme de compagnonnage ; pour sa pérennité, l'entreprise "3" doit-elle envisager un actionariat avec l'entreprise "M.T." ?
- La démarche import-export est une réponse à une demande. En cas d'exportation l'entreprise "3" doit-elle examiner les propositions d'exportation avec l'entreprise "M.T."?
- L'entreprise "3" est entrée dans la phase d'exportation sans passer par la phase de survie, ni la phase de structuration. L'exportation n'est pas un choix stratégique, c'est une réponse à une demande de marché, l'entreprise change en permanence ses plans de développement. Les dirigeants s'adaptent aux sollicitations de l'environnement, mais la maîtrise de la croissance de l'entreprise risque de leur échapper.

4.2 EVOLUTION DE LA REPRÉSENTATION DE L'INGÉNIEUR À CELLE DU DIRIGEANT

4.2.1 Cas de l'E. «4»

- La vocation de cette entreprise est la vente de la prestation intellectuelle en silicium.
- Selon le dirigeant, l'entreprise prend sa place dans un contexte économique en plein redémarrage, en profitant de la dynamique apportée par la demande sans cesse croissante de miniaturisation ou d'intégration dans le domaine de l'électronique tant professionnel que grand public.
- Mais l'entreprise a une difficulté à négocier avec l'environnement. Pour traiter une commande, le dirigeant est confronté à deux logiques au sein de l'entreprise cliente : celle de la direction et celle du service commercial. Généralement, s'il arrive à convaincre la première, il n'aboutit pas auprès de la seconde.
- Or la modélisation des actions des acteurs de l'entreprise a révélé que la logique d'ingénieur du dirigeant prend le pas sur celle du commercial : son argumentation fondée sur des facteurs techniques, si solides soient-ils, ne semble pas suffisante pour qu'il réussisse une négociation.
- Par ailleurs l'entreprise ne connaît ni sa cible ni le coeur de sa cible, ne démarche pas de clients, elle exploite le carnet d'adresses professionnelles de l'un des associés. L'entreprise est en situation de mono client, elle dépend de la société "Y." ; son étude de marché demeure théorique. Comme action transformatrice, le dirigeant a donc diversifié sa clientèle.

4.2.2 Cas de l'Entreprise «5»

- Sa vocation est la conception en bases de données et la vente de matériel informatique.
- Selon le dirigeant, l'entreprise se heurte à une difficulté commerciale. Comme l'entreprise est sous capitalisée, il semble difficile pour le dirigeant de négocier des contrats d'un chiffre d'affaires supérieur à la valeur de son entreprise. Ayant une structure d'entreprise petite et en dépit des assurances qu'offre le dirigeant au client en cas d'événement imprévu, les rencontres avec les clients se soldent souvent par de simples promesses de signature de contrat.
- Le dirigeant a modélisé le problème de son entreprise différemment. Il se définit comme concepteur de logiciels et comme vendeur de matériel informatique. Le métier de vendeur de matériel informatique risque de marginaliser le métier de concepteur des bases de données et cela pose problème quant à la délimitation du marché de l'entreprise. En effet, dès la création de l'entreprise, le dirigeant s'est investi dans l'exécution d'une commande sur le marché africain qui a duré huit mois. Pendant cette période il n'a pas prospecté le marché français. En agissant ainsi, il semble attendre une demande du premier marché en négligeant la prospection du second. En conséquence, l'entreprise a eu du retard en ce qui concerne la prospection, même si le dirigeant y consacre la majeure partie de son temps.
- Le dirigeant a fini par redéfinir son métier et délimiter le marché de son entreprise, il a positionné son entreprise sur le marché français ; ainsi l'entreprise ne subit plus l'environnement, elle fait face à la concurrence.

4.2.3 Cas de l'Entreprise «6»

- La vocation de cette entreprise est la sous-traitance électronique. L'entreprise s'est spécialisée dans la sous-traitance industrielle, c'est-à-dire que la production est destinée uniquement à des industriels.
- L'accroissement des ventes de cette entreprise a amené le dirigeant à augmenter l'effectif des salariés, ce qui a nécessité une nouvelle restructuration de l'organisation en ayant recours à l'application des règles de gestion conformément aux principes "qualité". Le dirigeant a décidé d'établir une hiérarchie, répartir les tâches et informer les salariés par voie d'affichage.
- Ce mode de fonctionnement est nouveau dans l'entreprise ; avant la structuration la communication entre les acteurs de l'entreprise était informelle et, il n'y avait pas de règles explicites régissant les relations entre les dirigeants et les salariés. Les premiers salariés étaient actionnaires dans l'entreprise pour 15 % du montant du premier capital. L'interaction

entre les salariés et les dirigeants était très forte au départ, les dirigeants et les salariés s'aident mais seuls les dirigeants décident.

- La transition de l'entreprise de la phase de création à la phase de développement n'a pas été préparée par les dirigeants. Ces derniers ont imposé la formalisation du mode de gestion de l'entreprise de façon abrupte. Ils ont constaté que l'entreprise est en train de changer et que les salariés doivent suivre en se limitant à leur rôle de salarié.
- Comme les sous-systèmes de l'entreprise, sont en interaction, le passage soudain de l'entreprise d'un mode de fonctionnement à un autre a non seulement créé un problème dans le sous-système de gestion du personnel mais aussi dans le sous-système de production, ce qui a perturbé le processus de production et a freiné le processus de développement de l'entreprise.
- Pour restructurer le nouveau désordre créé par l'accroissement de la vente, le dirigeant a opté lui-même pour une gestion de l'entreprise uniquement soumise à des règles, ce qui a amplifié les conflits entre la direction et les acteurs et a perturbé le processus de croissance de l'entreprise.

4.3 PASSAGE DE LA REPRÉSENTATION DU COMMERCIAL À CELLE DU DIRIGEANT

4.3.1 Cas de l'Entreprise «7»

- La vocation de cette entreprise est la prestation de services dans le contrôle d'hygiène alimentaire.
- Le dirigeant s'interroge si son entreprise peut exister sans analyses biologiques des produits. Le problème latent que cette entreprise risque de rencontrer est la clôture de son système face à l'évolution de l'environnement : une nouvelle réglementation exigera de l'entreprise une restructuration qui permettrait de produire selon des normes européennes. La mission sous agrément européen consiste à mettre en place l'analyse risque, le référencement fournisseur, l'étude du circuit ; cette mission exigera de l'entreprise "7" une collaboration avec des partenaires spécialisés en la matière, tels que les architectes pour l'étude du circuit, les cabinets d'ingénierie, ou les vendeurs du matériel. Or le dirigeant n'envisage pas une restructuration de l'entreprise. Il résiste à élargir son intervention jusqu'à une mission européenne.
- Si le système de l'entreprise se clôt sur lui-même, tout changement devient un changement de la représentation du dirigeant ; ce dernier semble pris dans une sphère narcissique, il ne peut pas sortir de lui-même pour s'observer, il ne peut plus changer de niveau pour évoluer. L'interaction avec d'autres systèmes s'est figée dans des règles qui ne sont plus perçues comme construites mais comme données, intangibles, immuables, d'où clôture du système.
- La modélisation du problème "fermeture-ouverture de l'entreprise sur l'environnement" lui a permis de réfléchir sur lui-même et sur ses actions. Comme tentative d'ouverture, le dirigeant a commencé à chercher des relations de partenariat avec des architectes et des cabinets d'ingénierie.

4.3.2 Cas de l'Entreprise «8»

- Cette entreprise a trois activités : travail à façon et sous-traitance, création et distribution, chemiserie.
- Le dirigeant explique le problème que rencontre son entreprise par le manque de compétences des salariées et l'ingérence de la mairie dans la vie de l'entreprise. Il a essayé de remédier à la situation par des entretiens individuels avec les salariées qui n'ont fait qu'attiser la tension dans l'entreprise et diviser les salariées en adeptes et en opposants à la direction. Devant cette situation qui a échappé au contrôle du dirigeant, ce dernier s'est résolu à accomplir deux actions. Il a cherché un autre local en vue de faire déménager son entreprise avec l'espoir de se défaire des éléments "non désirables" et d'aller installer son entreprise dans une autre commune pour bénéficier de meilleures conditions d'installation d'entreprise. Par ailleurs, le dirigeant a appliqué les règles de gestion "qualité".

- Pour faire sortir l'entreprise de la crise, le dirigeant a engagé des changements à l'intérieur du système. Son action n'a pas dépassé le traitement symptomatique : les changements entrepris ont visé la résorption des manifestations du problème sans toucher à la manière de le représenter.
- Le dirigeant a pris conscience qu'il ne peut y avoir de transformation du système de l'entreprise que dans la mesure où il ne remet en question sa représentation de manager son entreprise. Mais pour passer de la phase de création à celle de développement, il a choisi de structurer son entreprise en appliquant les normes "qualité". Cette application n'a fait qu'aggraver les problèmes organisationnels que rencontre l'entreprise. Au lieu de restructurer l'organisation de son entreprise selon les nouvelles exigences du développement, il a plaqué lui aussi des règles de gestion répondant aux principes de "qualité", ce qui a amplifié la crise de son entreprise.

4.4 PASSAGE DE LA REPRÉSENTATION DU CHEF DE PRODUCTION À CELLE DU DIRIGEANT

4.4.1 Cas de l'Entreprise «9»

- La vocation de cette entreprise est d'offrir des services assistés par ordinateur pour l'industrie de la confection : « DAO », « CAO », et « FAO » (Dessin Assisté par Ordinateur, Conception Assistée par Ordinateur, Façonnage Assisté par Ordinateur).
- Selon le dirigeant, le problème qui se pose à l'entreprise est l'absence de partenariat bancaire refusé aux entreprises de textile situées sur un secteur en déclin. Le dirigeant a consulté sept banques sur la Région Provence Alpes Côte d'Azur sans succès. Il continue de collaborer avec son banquier personnel en attendant qu'une banque accepte de lui accorder un découvert de trésorerie. Cela pose un problème financier à l'entreprise étant donné que les effets ne sont escomptables que sur des banques de la Région. Cette absence de facilité de trésorerie incite le dirigeant à jongler avec les dates de paiement des loyers fournisseurs.
- L'entreprise "9", pour passer de la phase de création à celle de développement, rencontre des difficultés dans le financement de son projet de croissance. Comme action transformatrice, le dirigeant a décidé de surmonter la difficulté financière de son entreprise par la prospection de nouveaux clients.

4.4.2 Cas de l'Entreprise «10»

- La vocation de cette entreprise est la production de matériels dentaires électroniques et la sous-traitance de petites séries de cartes et matériels électroniques.
- Le développement de l'entreprise nécessite un choix stratégique : la spécialisation dans la création et l'innovation des produits dentaires ou la poursuite de la diversification d'autres produits électroniques.
- Selon le dirigeant, les produits dentaires présentent un potentiel de rentabilité supérieur à celui des produits électroniques, mais l'entreprise ne maîtrise pas le réseau commercial des produits dentaires ; la clientèle de la sous-traitance est faible.
- Mais à quelles conditions l'entreprise peut-elle se spécialiser dans les produits dentaires en abandonnant les produits électroniques ?
- Le choix stratégique de l'entreprise renvoie au propre projet du chef de production qui occupe, de ce fait, le poste de dirigeant alors que les autres associés sont de formation chercheur- dentiste ; c'est pourquoi il ne semble pas partager le projet de spécialisation. Maintenir les produits électroniques c'est maintenir son pouvoir décisionnel dans l'entreprise. Si la spécialisation dans les produits dentaires s'impose, le chef de production compte créer une seconde entreprise pour les produits électroniques concrétisant ainsi son propre projet.
- Comme première action transformatrice : le dirigeant était actionnaire minoritaire par rapport à ses associés quand l'entreprise a été créée ; un premier pas est franchi dans la réalisation de son projet lorsqu'il est devenu actionnaire égalitaire.

- Les dirigeants se sont aperçu que les opportunités de développement n'existent pas en tant que telles indépendamment de leurs projets, leurs avoirs et savoirs. Ce que certains acteurs peuvent considérer comme une opportunité, telle la spécialisation pour l'un, peut apparaître comme une menace pour les autres.

4.4.3 Cas de l'Entreprise «11»

- La vocation de cette entreprise est la production industrielle de la « glace alimentaire ».
- Le dirigeant de l'entreprise envisage de devenir autonome par rapport à l'entreprise familiale. Cette autonomie est compromise par la nouvelle situation de son principal associé : son frère. N'étant pas un actionnaire majoritaire, le dirigeant n'a pas le pouvoir de décision. Au départ le rôle du frère du dirigeant se limitait à une participation à hauteur de 50% dans le capital de la société car ce sont les parents qui ont fourni le capital de l'entreprise. Il était prévu qu'il n'exercerait aucune activité dans l'entreprise, ce qui n'était plus le cas après le dépôt des statuts de la société. Au retour de cet associé du service militaire, il s'occuperait de la logistique et de la réception du public dans l'entreprise. Il était un simple apporteur de capital au début, après il a occupé le poste commercial dans l'entreprise.
- Pour préserver le pouvoir de décision, le dirigeant a augmenté la part de ses actions dans le capital de l'entreprise.

Chaque entreprise fait son propre cheminement de passage d'une phase à l'autre. En effet, même si les jeunes dirigeants ont au départ une représentation commune, ils perçoivent différemment les problèmes que rencontrent leur entreprise, effectuent des couplages d'action et conçoivent des solutions spécifiques à leur entreprise.

Cette singularité est relative à l'évolution des représentations du dirigeant. La transition de la phase initiale à celle de développement a été bien élaborée pour la plupart des dirigeants (9/11), elle a créé des conditions favorables au développement de l'entreprise ; le dirigeant s'est érigé en sujet- autonome, agissant sur la situation de son entreprise. Mais d'autres (2/11) ont montré une certaine résistance face au changement de représentation, ont refusé de se remettre en question, de se représenter leur entreprise et se sont contentés d'appliquer les normes qualités pour traiter leurs difficultés. Ces entreprises, n'ayant pas préparé les actions assurant la transition à la phase de développement, ont amplifié leurs difficultés qui ont retardé leur décollage voire remis en question leur survie.

CONCLUSION

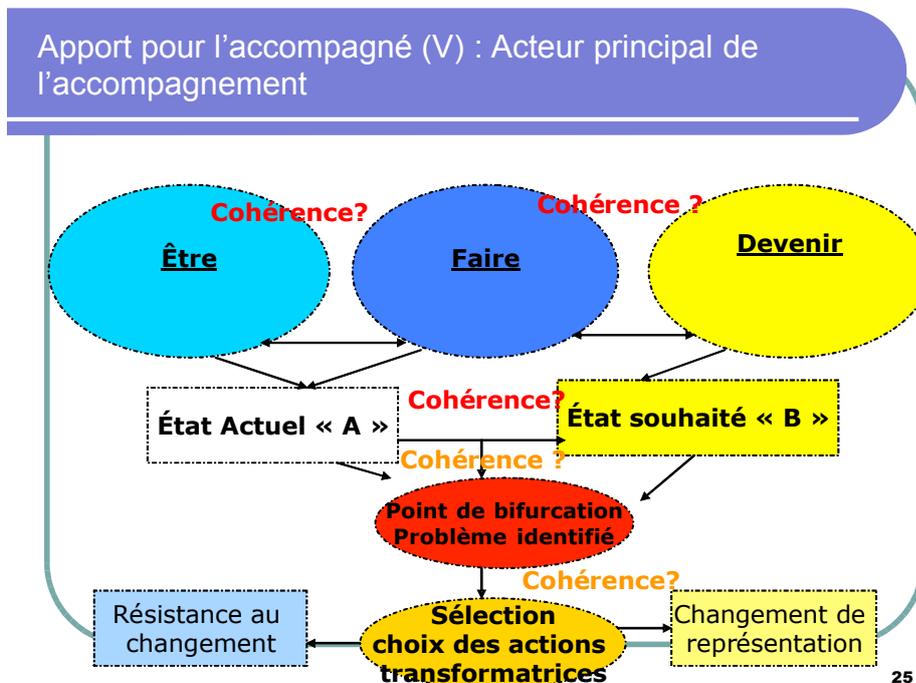
Ce travail montre le déplacement de l'accompagnement par une logique d'expertise centrée sur l'apprentissage à une logique d'autonomisation axée sur l'interaction avec la représentation du dirigeant.

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 « *l'acteur principal de son accompagnement* » (M.Vial et N.Capparas-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.

5. BIBLIOGRAPHIE

DOR J. 1985, *Introduction à la lecture de Lacan- l'inconscient structuré comme langage*, p.(179-190), Denoël.

LEMOIGNE J.-L. 1990, *La Modélisation des Systèmes Complexes*, Dunod.

LEMOIGNE J.-L., 1983, *La Théorie du Système Général, théorie de la modélisation*, PUF, Paris.

MORIN E., 1986, *La Méthode 3. La Connaissance de la Connaissance*, Seuil.

- MORIN E., 1990, *Introduction à la Pensée Complexe*, ESF.
- MORIN E., 1977, *La Méthode 1. La Nature de la Nature*, Seuil.
- MORIN E. 1980, *La Méthode 2. La Vie de la Vie*, Seuil.
- 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^{ère} Edition de Boeck & Larcier.
- ASSOUNE A. 2009, « L'accompagnement entrepreneurial et compatibilité de style », *Académie de l'Entrepreneuriat, 19-20-21 novembre – Sophia-Antipollis*.
- 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, p. 77-88.
- Accompagnement des créateurs d'entreprises et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : une recherche des perceptions des uns et des autres, 2^{ème} Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Bordeaux, 2002.
- 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 Revue « *L'expansion Entrepreneuriat, Dossier Enjeux et illusions de l'accompagnement, Innover, développer, grandir* », n°2, Mai 2009.
- Paturol (R.) et Masmoudi (R.), « Les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluation de leurs performances ; 4^{ème} Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat
- Verzat C. et Gaujard C., 2009 « Expert, Conseiller, Montor, Confident ou tout à la fois. « *L'expansion Entrepreneuriat, Dossier Enjeux et illusions de l'accompagnement, Innover, développer, grandir* », n°2, Mai.