

Le Big-bang de la création pour un accompagnement innovant

Catherine Pouget - Cauchy
Docteur ès Sciences de Gestion
De l'Université Paris-Dauphine DRM CNRS UMR 7088
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75116 Paris Cedex
pouget.catherine@free.fr

L'accompagnement reste limité en pratique. Bien connaître la création permet de comprendre comment l'accompagner. L'approche cognitive tient compte des spécificités de la création : de l'idée au projet. Elle est illustrée et discutée dans ce papier grâce à une étude empirique au sein de l'incubateur Novancia en 2006. Elle porte sur six créateurs d'entreprise tout au long d'un semestre. Elle décrit un processus polycyclique et non pas uniquement linéaire et séquentiel. Cette approche cognitive pourrait contribuer à développer une formation à la technologie de la création et du projet d'entreprise.

Mots-clés : Création, cognition, accompagnement innovant

The accompaniment remains limited in practice. To better know creation allows understanding how to better accompany it. The cognitive approach takes into account creation specificities: from the idea to the project. This approach is illustrated and discussed in this paper thanks to an empirical study within the Novancia french incubator in 2006. It concerns six company founders throughout a six-month period. It describes a polycyclic process and not only linear and sequential. This cognitive approach could contribute to develop a training about company creation and project technology.

Key-words: Creation, cognition, innovative support

Le Big-bang de la création pour un accompagnement innovant

L'accompagnement reste limité en pratique. Bien connaître la création permet de comprendre comment l'accompagner. L'approche cognitive tient compte des spécificités de la création : de l'idée au projet. Elle est illustrée et discutée dans ce papier grâce à une étude empirique au sein de l'incubateur Novancia en 2006. Elle porte sur six créateurs d'entreprise tout au long d'un semestre. Elle décrit un processus polycyclique et non pas uniquement linéaire et séquentiel. Cette approche cognitive pourrait contribuer à développer une formation à la technologie de la création et du projet d'entreprise.

Mots-clés : Création, cognition, accompagnement innovant

The accompaniment remains limited in practice. To better know creation allows understanding how to better accompany it. The cognitive approach takes into account creation specificities: from the idea to the project. This approach is illustrated and discussed in this paper thanks to an empirical study within the Novancia french incubator in 2006. It concerns six company founders throughout a six-month period. It describes a polycyclic process and not only linear and sequential. This cognitive approach could contribute to develop a training about company creation and project technology.

Key-words: Creation, cognition, innovative support

Le Big-bang de la création pour un accompagnement innovant

Introduction

Un plaidoyer anime le champ entrepreneurial désormais reconnu : celui d'une théorie transdisciplinaire basée sur le projet, notion qui permettrait de discuter de la genèse ou de la morphogenèse des organisations (Brechet, Schieb-Bienfait, 2011 : 38). La genèse peut être considérée comme la création et la conception. La création, qui peut être définie comme le processus de formation de l'idée, est une notion peu abordée en entrepreneuriat. Jusqu'alors, la notion de projet est plutôt mobilisée. Le projet peut-être défini comme le résultat d'un processus de conception. La notion de projet entrepreneuriale est mobilisée en tant qu'activité, il est plus rarement un objet de recherche essentiellement pour des raisons méthodologiques. Quand les études existent, elles se focalisent sur des projets uniques à base de récit *a posteriori* (Scranton, 2008). Les démarches et méthodologies sont rarement étudiées. En pratique, le projet est mobilisé en tant que méthode par les professionnels de l'accompagnement entrepreneurial (Asquin, Condor, Schmitt, 2011 : 9) pour définir un (ou des) besoin(s) et y apporter une solution. Les modèles de projets sont élaborés sur la même démarche de résolution de problème, adoptant une vision séquentielle et linéaire voire cartésienne de la création. Les modèles en entrepreneuriat n'échappent pas ces orientations que ce soit dans le corpus français ou anglais (Hernandez, 2001 : 41). Or les créateurs accompagnés comme les accompagnants ont pu constater que « le projet » connaît un processus chaotique, et un processus de décision loin d'être rationnel. Sur 32 modèles recensés par Hernandez et Marco, seulement 7 font référence à la décision (Hernandez, Marco, 2006 : 8) et qui plus est classique. La diversité des modèles seraient due aux différents aspects sur lesquels ils s'appuient ou bien au fait qu'une « une histoire ne se répète jamais » et que les activités identifiées dans un *process* ne se reproduisent pas forcément dans un autre (Moroz, Hindle, 2012 : 781). Paradoxalement malgré la diversité des situations de projet, sur 32 modèles étudiés par Moroz et Hindle, seulement 12 (ibid: 792) relèvent de preuves empiriques ou ont des implications pratiques à l'instar des modèles d'*enaction* ou d'*effectuation* (Sarasvathy, 2009) à côté des modèles conceptuels. Or le créateur ne sait pas toujours formuler son idée, définir ses besoins qu'il découvre tout au long de la création, et les modèles de projet ne rendent pas compte de l'ensemble du processus de création, erratique et flou, qui se réalise chemin faisant et dont le succès n'apparaît bien souvent qu'après la réalisation. Les sciences cognitives s'intéressent au fonctionnement et au comportement de l'esprit (Dehaene, 2009: 19). Elles contribueraient à un nouveau paradigme des démarches

projets (Bouvier, 2006, p. 3). Une approche cognitive permet aussi d'établir une vision plus exhaustive de la création. En conséquence la démarche d'accompagnement pourrait s'étoffer. A la fois plus dense et plus adaptative, elle favoriserait l'émergence de la création sans l'annihiler.

L'originalité de la présente recherche est d'avoir saisi la réflexion sur les projets (et autant que faire se pouvait celle sur l'idée) en cours d'élaboration et non de l'avoir restituée au travers de récits a posteriori sur la réalisation des projets. Cette première approche a été complétée par des observations directes, des entretiens semi-directifs afin de saisir l'ensemble – autant que possible – des processus en jeu. La contribution est de proposer un cadre théorique et méthodologique : elle présente en partie¹ les résultats d'une thèse de doctorat soutenue en 2012. L'utilité est de contribuer à « former » des accompagnements à leur pratique, ou tout du moins les aider à l'améliorer. La pertinence est d'être au plus près de ce qui se passe lors d'une création notamment d'entreprise pour mieux l'accompagner, pour mieux catalyser des idées et favoriser la croissance économique. Le projet entrepreneurial peut être défini comme la combinaison entre création d'entreprise et projet d'entreprise (Boutinet, Raveleau, 2011). Ainsi considérant la création au sens de l'idée, de sa formation et le projet comme une conception singularisée, les concepts de processus sont mobilisés selon une grille modulable (et non une classification) : le créateur a une idée qu'il élabore grâce à une méthodologie projet, formalise par un projet (au sens de représentation) – et mettra en œuvre éventuellement grâce à une méthode-projet afin de définir ses besoins à plusieurs reprises parfois. En termes de méthodologie de recherche académique, la métaphore « projet » (Lindgren, Packendorff, 2011) permettrait d'analyser le processus entrepreneurial. Cette notion serait riche d'enseignements (Asquin, Condor, Schmitt, 2011: 9). L'étude présentée s'est appuyée sur cette notion. La méthode des cas est préconisée dans ce type de recherche. Des cas de création d'entreprise afin d'illustrer la genèse de projets sont restitués sous forme de récit, au sens de « petite-fiction » au sens de Geertz après avoir présenté le lieu de la recherche : un incubateur d'entreprises.

A partir d'une revue de littérature en cognition nous avons élaboré une grille d'analyse du processus de genèse : de la création (formation de l'idée) et de la conception (élaboration du projet), la pensée, la réflexion... que nous avons ensuite confronté à notre matériau empirique. Les résultats sont ensuite discutés.

¹ Une analyse fine de la réflexion des créateurs a été réalisée. Le court format de ce papier ne permet pas de l'exposer : exigeant d'aborder de nombreux concepts et de traiter un corpus très dense.

1. Approche cognitive de la création

L'approche cognitive se distingue de celle cybernétique ou maïeuticienne. Elle propose une approche élargie, distincte d'une démarche uniquement tournée vers la résolution de problème ou le questionnement. La revue de littérature présentée porte sur la notion de création et de « projet » ainsi que leur articulation. La notion de projet porte parfois à confusion, à la fois utilisée comme méthode d'accompagnement (pour définir les besoins du créateur), méthodologie comme guide dans la démarche de conception ou comme outils cognitif de conception (formalisation d'un projet de création d'entreprise).

1.1 Création et projet

La création, processus de formation de l'idée, débute par une « idée première » qui évolue et peut s'élaborer au cours d'une conception donnant forme à un projet singulier. Le projet peut-être utilisé pour définir les besoins du créateur, méthode inspirée de celle de l'école de Palo Alto. Il est aussi un outil cognitif qui permet de formuler et formaliser une idée et notamment de création d'entreprise.

Le processus actuel de création d'entreprise n'est pas défini dans son contenu qui peut être modélisé comme un enchaînement d'évènements dans le temps (Temri, Haddad, 2009 : 17-19) selon deux types, l'un académique, l'autre d'essaimage industriel. Le processus contextualisé, mobiliserait environnement, créateur, processus d'innovation et d'organisation notamment dans une sorte de vis sans fin, non sans rappeler le modèle de Bruce Archer. Le processus de conception dans une approche cartésienne devrait avoir lieu à la suite d'une création. En pratique, les deux processus sont concomitants voire le processus de conception peut précéder celui de création. Ainsi les modèles séquentiels et linéaires ne reflètent pas toujours la réalité notamment pour des projets de création. Les « nouveaux » projets sont singuliers par essence et en ce qu'ils reposent sur une démarche individuelle et collective rarement standardisée. D'autant plus qu'en pratique les démarches ne sont pas si linéaires. Est-ce le flou du cheminement et des errements de la création qui donne cette impression ? En tout état de cause, le processus peut faire l'objet de longues interruptions, ou au contraire de foisonnement avant d'être stabilisé. Les phases ne sont pas toujours séquentielles. Parfois l'idée vient après l'émergence d'une nouvelle technologie pouvant permettre d'offrir un service inédit qui n'était pas identifié jusqu'alors. Les phases peuvent se chevaucher où s'intercaler. De nombreuses expérimentations grâce à une expérience professionnelles précédente peuvent avoir lieu avant que soit définie une offre précisément. Des prototypes

peuvent être vendus à des clients comme produits fini avant qu'ils ne soient stabilisés. Le temps nécessaire à la genèse d'un projet peut être long et discontinu.

Le processus de conception est étudié dans différents domaines². Celui architectural s'est donné comme agenda de modéliser le processus et de décrire les démarches de conception (Borillo, Goulette, 2002). Ces dernières peuvent être issues d'heuristique ou de référence et particularisées via une démarche concepteur individuelle (Cross, 2002). Le créateur d'entreprise pourra partir de l'analyse d'une situation donnée ou similaire. Il adoptera sa propre démarche notamment en fonction de sa formation et de son expérience. Les modélisations de la conception ont évolué et ont permis une meilleure compréhension du phénomène reflétant l'apport de différents champs ou disciplines comme la cognition, l'intelligence artificielle, les neurosciences. Elles ont mis à jour sa dynamique et ses paradoxes. Les modélisations peuvent se caractériser dans les différents secteurs de la conception (artistique, littéraire, en génie industriel, en ingénierie informatique, recherche) par un vocabulaire spécifique commun à une profession, des règles et des schémas types (Gardner, 2008; Borillo, 2005). En création d'entreprise, la conception fait appel au vocabulaire du champ entrepreneurial et de gestion, à certaines règles socio-économiques et réglementaires et à certains schémas formalisés par le plan d'affaires, financier et commercial ainsi que le modèle économique. La pensée conceptuelle, à partir de ces éléments, consiste, d'une image globale et morcelée confrontée à des éléments du réel, à faire émerger une vision globale et des visions particulières constituant un ensemble cohérent et évolutif (Pouget-Cauchy, 2012). Pour ce faire elle alterne trois temps d'évaluation (Schön, Wiggins, 1992) : fonction de catégories normatives, situationnelles et projectives.

Une conception se distingue du projet qui en est la formalisation, une conception est générale, le projet en est une version singulière et individuelle. Pour faire accepter une création et une conception à l'instar des idées, performances ou objets, des personnalités exceptionnelles acquièrent dans une discipline la maîtrise de leur art, apportent dans leurs domaines quelque chose de nouveau et se font reconnaître en encourageant à « réfléchir, faire levier et mettre en perspective » (Gardner, 1999 : 204). Le créateur d'entreprise pourra s'appuyer sur un certain nombre d'outils dont il se servira afin d'élaborer et de formaliser l'image initiale, globale et morcelée de son projet. Il confrontera cette image aux représentations des autres acteurs et du marché : ce qui le conduira à construire des visions spécialisées de son projet et formalisées

² Les objets de conception peuvent être classés selon trois types. Ceux abstraits, ceux issus d'expérimentations et ceux entre les deux-mondes comme les technologies.

par le plan stratégique, financier et commercial – aboutissant à la constitution d’une vision globale.

Compte tenu de ces éléments l’accompagnement consiste-t-il seulement à aider à définir des besoins par une méthode projet ou à élaborer une idée ? L’ensemble des processus mobilisés et leur imbrication (création, conception, la réflexion voire la pensée) permet-elle d’envisager plus finement et plus globalement d’accompagner la création et le projet d’entreprise ?

1.2 Accompagnement

L’accompagnement est un terme polysémique (Paul, 2010), qui a évolué dans le temps tout en ciblant de nouveaux objets. Leur étude a permis de mieux les cerner et de souligner la contingence en création et notamment en création d’entreprise.

L’accompagnement à la création d’entreprise semble, selon les études, aussi important pour s’assurer de la cohérence du projet, des motivations et des aptitudes du créateur et de le conforter dans son choix. Il s’intègre au sein des offres des incubateurs rassemblant formation, conseil, support matériel et recherche de financements. Comment le définir ? Il reste un terme polysémique recouvrant une hétérogénéité de pratiques. De nouvelles formes apparaissent ou, plutôt, il existerait non pas un accompagnement mais des accompagnements (Chabaud, Messeghem, Sammut, 2010 : IV). La définition retenue (cf. l’encyclopédie Universalis) fait référence à l’accompagnement de la musique au XIV^{ème} siècle ou l’accompagnateur au piano qui soutenait un soliste voire un chef d’orchestre. L’accompagnant joue en même temps que l’accompagné. L’accompagnement n’aide pas, n’exerce pas en lieu et place, mais soutient. Le (futur) chef d’entreprise est comparable au chef d’orchestre, il peut être accompagné dans son activité en revanche cela est plus délicat dans la réflexion. La réflexion est le retour de la pensée sur elle-même. L’accompagnement à la réflexion est défini en tant que maïeutique³, en quoi peut-il consister au-delà des techniques de questionnement ? Si un incubateur a pour principale mission de procurer à ses incubés – les futurs ou jeunes entrepreneurs – les moyens d’obtenir les ressources nécessaires à leur projet, il doit aussi leur faire acquérir un certain savoir-faire et proposer des accompagnements. Les incubateurs (Chabaud, Ehlinger, Perret, 2005) à l’instar de l’accompagnement (Messeghem, Sammut, 2010) permettraient d’acquérir une certaine légitimité. L’accompagnement, le moyen principal d’un incubateur pour remplir sa mission, souvent utilisé et recouvrant des pratiques hétérogènes, a été rarement défini en tant que tel (Cuzin, Fayolle, 2004) : « L’accompagnement se présente comme une pratique d’aide à la création d’entreprise, fondée

³ Faisant écho « au connais-toi toi-même » socratique.

sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet ». Les incubateurs plus récemment ont eu recours à de nouvelles formes d'accompagnement « sur-mesure », tel que le coaching issu d'une pratique d'outre-Atlantique arrivée en France dans les années 80, défini comme un processus de médiation. Plusieurs courants influencent la pratique du coaching dont la psychologie, l'apprentissage et la cognition. Il consiste en une écoute mutuelle approfondie entre coach et coaché (Fayolle, 2002) qui permettrait de relever le défi de la complexité d'accompagner un porteur de projet (Bayad, Persson-Gehin, 2003) vers « une situation entrepreneuriale ».

Les outils ou les méthodes utilisées en création d'entreprise – comme dans d'autres domaines sont parfois critiqués – ils apparaissent mécanistes (Asquin, Condor, Schmitt, 2011) mais rassurant pour les partenaires ils continuent à être au centre des préoccupations des accompagnants. Ils rassemblent les cartes cognitives (Verstraete, 1997), le *business plan* (Nlemvo, Witmeur, 2010), le modèle économique (Verstraete, 2012) les démarches et méthodes (qu'il ne faut pas confondre) de résolution de problème et de créativité (Carrier et al., 2010). Tous ces outils ou méthodes sont utiles à la création d'entreprise et son projet ainsi que le concept d'écosystème d'affaires. Ce dernier reflète l'organisation et l'élaboration collective du projet via ses divers membres. Tout comme le *business model*, l'ESA aide à se réinterroger sur le concept d'entreprise (Fréry et al., 2012 : 74). Les outils aident à objectiver, formaliser, réifier les différents aspects (ou visions) du projet. Mais ils n'exemptent pas de l'exercice de conception. Néanmoins des méthodes comme celle systémique (Cossette, 2003) y contribuent, notamment pour forger la vision « globale ». Les outils sont des aides mémoire de ce qu'il faut définir, déterminer – des hypothèses souvent – mais ce n'est pas concevoir. La conception est l'articulation des différents éléments du projet. Elle permet de s'assurer de sa cohérence et en partie de sa faisabilité.

L'accompagnement sur mesure permet de tenir compte des besoins du créateur, de la singularité des projets, mais surtout de construire à travers des outils – formalisant les différents aspects de la création – une vision globale du projet de l'entrepreneur qui se construit en partie à travers sa socialisation (Verstraete, 1999). L'accompagnement permet de suivre le processus complexe, le « processus en spirale » de la création, celui qui permet de forger ses différentes visions. Peut-il permettre d'accompagner la réflexion dans son ensemble et la pensée ?

1.3 Pensée et réflexion

La pensée et la réflexion sont deux activités de l'esprit. La pensée est l'activité de la conscience par essence individuelle (Damasio, 2010). La réflexion est le retour de la pensée sur elle-même qui se dit à haute voix parfois. S'il paraît délicat d'accompagner la pensée certains éléments de la réflexion, peuvent être accompagnés lors de leur énoncé.

La pensée est image. Elle est individuelle et se nourrit des autres. Elle se produit dans la tête d'un individu et fait appel à ses connaissances ou à ses expériences acquises par et avec les autres. Il est difficile de l'accompagner. Elle mobilise les capacités d'imagerie et les facultés de perception. L'imagerie se produit quant un parfumeur imagine une composition, en sollicitant ses facultés olfactives (Holley, 2005, p. 161) ; un musicien, un morceau, en faisant appel à ses facultés auditives ; ou un cuisinier, un plat, en mobilisant ses capacités gustatives (Rouby, 2012). Elle se produit lors de l'incubation des problèmes, en reproduisant mentalement un énoncé à haute voix ou encore en simulant une expérience comme Einstein qui put établir la théorie sur la relativité en s'imaginant dans un ascenseur en chute libre.

La pensée créative consiste à alterner moments de divergence et de convergence (Guilford, 1967), en intercalant des moments de fixation de la mémoire grâce à la réalisation de représentation abstraite ou concrète. Cette dernière a des avantages (fonction de rappel facilitée et flexibilité) même si elle est imprécise en se focalisant sur des points saillants. L'intuition, l'incubation et l'illumination sont les éléments présents dans la plupart des modèles de création (Bonnardel, 2006) mais leur maîtrise échappe encore à l'individu. Les modèles de création d'entreprise proposent aussi de formaliser différents étapes mais peu sont détaillés au niveau des moments et des processus cognitifs. L'incubation, est le moment de la pensée non-dirigée, vagabonde (Gardner, 2008), elle a lieu lorsque la situation attendue n'est pas encore atteinte, moment de tension entre le connu et l'inconnu. L'intuition est une progression soudaine (Guilford, 1967 : 321) restant marquée par l'inconscient mais qui cache parfois une référence. L'illumination est le réagencement du champ perceptif, le petit déclic de l'acte créatif, la *bissociation* selon Koestler. Elle est la capacité à accueillir un résultat inattendu. Elle peut-être aussi la redécouverte de quelque chose déjà su. Des modèles récents modulaires ont tenté de traiter des processus et biais cognitifs. La pensée conceptuelle alterne des évaluations situationnelles, normatives et projectives (Schön, Wiggins, 1992). Elles initient, étayent ou modifient la réflexion et contribuent à élaborer l'idée.

La réflexion repose sur la capacité d'objectiver les pensées et de pouvoir les faire évoluer. Elle consiste à les confronter à la réalité en mobilisant des processus cognitifs d'expertise, de créativité et de prise de décision ainsi que de percevoir et de traiter des informations au

préalable nécessitant attention, classement et encodage de l'information afin d'éviter la surcharge et de pouvoir accéder rapidement à une information pertinente (Reed, 2010). Le rôle de l'analogie est omniprésent en créativité et, l'entraînement, en expertise. Ces tâches et ces activités permettent de trouver de « nouvelles » idées par comparaison ou extrapolation, d'induire des cadres de pensée, d'effectuer des arrangements d'une situation ou bien de la transformer, d'établir des diagnostics, d'élaborer des prévisions et d'effectuer des choix en vue d'action dans une visée constructive. La réflexion porte à la fois sur l'idée première et l'image que le créateur se fait du projet qui, confrontées à la réalité, deviendront une idée élaborée et des visions. La vision globale qui est souvent recherchée par les créateurs dans tous les domaines de création (beaux-arts, parfumerie, architecture) (Borillo, Goulette, 2002) mais aussi en recherche, en ingénierie et en création d'entreprise se forge pas à pas et se cristallise à la fin du processus de conception.

La réflexivité est la capacité à exercer un retour sur notre pensée. Les premières images (dans le langage courant, nous pourrions parler d'idées) sont fixées, puis elles sont objectivées à l'aide de différents processus cognitifs favorisés par des rencontres avec des tiers institutionnels, politiques ou économiques. Elles génèrent alors des conclusions qui sont à leur tour fixées sur le papier et ainsi de suite, jusqu'à temps que l'idée (celle première) soit assez élaborée pour être figée – provisoirement – avant sa mise au point et sa diffusion (Pouget-Cauchy, 2012). Cette boucle itérative outre le fait qu'elle produit des modifications sur le produit de la pensée et de la réflexion, peut aussi les faire évoluer. Questionnements et tests font évoluer l'idée et corrigent les erreurs de raisonnement et de perception mais aussi interrogent les modes de réflexion. Le modèle d'apprentissage de Zeisel qui date de 1981 (Chupin, 2002 : 87) considère que la conception (confrontation aux contraintes réelles du projet) ne commence qu'après avoir constitué intuitivement une image globale : Cette démarche est en fait très proche de la préconisation de l'esquisse de l'école des Beaux-Arts, du choix rapide d'un parti. Comme il est très difficile pour les concepteurs de passer de l'analyse à la formalisation, deux enseignants, Julia Robinson et Stephen Weeks, préconisent de mener de front l'analyse des contraintes des propositions globales et particulières (Fernandez, 2003 : 108), afin d'élaborer ces visions des processus cognitifs sont mobilisés.

Les processus cognitifs (Reed, 2010) appelés dans les processus de création/conception sont la créativité, la résolution de problème et la prise de décision. La créativité est une des activités les plus couramment étudiées en création. Sa qualification d'« extraordinaire » a occulté les processus ordinaires de sa mise en œuvre : comme l'analogie et la résolution de problème dans une moindre mesure. Son caractère en partie inconscient reste mystérieux

cependant les contraintes et les méthodes de créativité la stimulent. En conception les résolutions de problèmes sont plus largement appelées : les problèmes d'induction de structure du projet qui aide à définir les thèmes de la réflexion, les problèmes d'arrangement dans l'organisation du projet et ses moyens qui souvent sont limités ainsi que les problèmes de transformation quand un préexistant nécessite une évolution. L'expertise est reconnue comme un critère permettant de faciliter la résolution de problème tant dans le repérage de stratégies adaptées que dans les schémas de résolution. Cela tient au fonctionnement même de la mémoire qui est stimulée par son exposition à des éléments familiers, ou des analogies possibles de structure notamment. Les individus ont tendance à recourir systématiquement à l'analyse fins-moyens (Reed, 2010). Cependant ce n'est pas la seule stratégie. Il reste que les schémas de résolution restent peu transférables à cause des disparités de contexte. Les individus ont tendance à utiliser des stratégies de résolution générale et d'adapter les schémas qu'ils connaissent d'autant plus qu'il est difficile d'envisager toutes les éventualités (ils élaguent rapidement l'arbre de décision). La prise de décision est aussi une activité importante dans un projet – qui est rappelons-le une conception particularisée – qui impulsera ou non sa mise en œuvre. La prise de décision est présentée comme une suppression du doute. Elle consiste à faire des choix qui peuvent appeler des modèles mais bien souvent des schémas familiers. Dans le cas particulier de la création d'entreprise, les experts pourront intervenir au niveau fonctionnel du projet et de la création d'entreprise (au sens juridique et de gestion) pour lesquelles des institutions de formation et des professionnels peuvent transmettre des connaissances afférentes à chaque discipline. Le projet se construira au fur et à mesure. En France la théorie de la conception en gestion est animée notamment par Hatchuel dont le modèle C/K est appliquée à des produits ou service qui illustre des stratégies délibérées ou chemin-faisant (Attour, Ayerbe, 2012). Il relève du *design*, i.e. de situations où l'idée d'affaires (Bhave, 1994) est déjà orientée et/ou élaborée en partie puisque s'appuyant sur un produit ou un service. Il n'en est pas toujours ainsi. La société peut être déjà créée, l'élaboration de l'idée étant absente. La question est alors de savoir si un expert en conception peut aider un jeune concepteur grâce à la congruence et malgré la contingence de l'activité conceptuelle d'un secteur à l'autre, de la réflexion d'un individu à un autre. Il sera délicat pour un concepteur d'avoir une vue d'ensemble et une démarche arrêtée dès le début du processus: il pourra opter pour la stratégie par sous-buts afin d'éviter de se focaliser sur un problème particulier ou alterner entre résolution de problème particulier et recherche de vision globale et poursuivre son œuvre par petite « touche » avant de parvenir à une vue d'ensemble finalisée. Les aspects cognitifs du projet sont illustrés en partie par le développement de l'ESA

entre recherche d'information ciblée ou non révélant la complexité à la fois relationnelle et cognitive d'un projet (Mira-Bonnardel, 2012 : 131).

A partir de la revue de littérature en cognition nous avons élaboré la grille d'analyse suivante du projet (Figure 1- Grille d'analyse cognitive de la genèse d'un projet) comme l'aboutissement d'un processus polycyclique de la genèse i.e. la création et la conception (la formation de l'idée et son élaboration) comme deux tensions animées des pensées créatives et conceptuelles et mettant en œuvre des processus cognitifs : la créativité, la résolution de problème et la prise de décision. Ainsi la pensée qui est image est objectivée par la réflexion.

Figure1 Grille d'analyse cognitive de la genèse d'un projet

Genèse	Idée première	Idée d'origine
	Création	Formation de l'idée
	Conception	Elaboration de l'idée
Pensée	Pensée créative	Alternance de moments de divergence et convergence
	Pensée conceptuelle	Evaluations situationnelles, normatives et projectives
Réflexion	En boucle et continu	Cycle et progression
	Vision(s)	Représentations élaborées grâce à la réflexion
Processus cognitifs	Créativité	Recherche d'idées, hypothèses
	Expertise	Résolution de problème : arrangement, structure, mission
	Prise de décision	Choix, diagnostics, jugements

La création est le processus de formation de l'idée, la conception le processus d'élaboration qui la confronte à la réalité. Les deux se nourrissent l'une de l'autre. La pensée qui relève de la conscience individuelle anime les processus de création et de conception tout comme la réflexion : la pensée et la réflexion se nourrissent aussi l'une de l'autre. Ainsi d'une idée première, elles permettent au porteur de projet de formuler et de formaliser un projet en s'appuyant sur un ensemble de processus et d'outils cognitifs. La création et la conception, tout comme la pensée et la réflexion « durent » de façon plus ou moins erratique tout au long de la formation et de l'élaboration de l'idée pour aboutir (ou non) à la formulation d'un projet.

2. L'étude empirique

L'objet de la recherche étant singulier, une attention particulière a été portée à la méthodologie. Cette dernière a profité d'un incubateur parisien comme d'un laboratoire. L'étude a porté sur des cas de genèse au via notamment l'enregistrement de la réflexion de créateurs pendant leur accompagnement.

2.2 Objet d'étude particulier

Une attention particulière a été portée à la méthodologie afin de saisir *in vivo* la réflexion et les processus en jeu lors d'une création et de sa formalisation au travers d'un projet. En effet, la pensée est difficilement observable mais n'en reste pas moins un objet d'étude (Dehaene, 2009). Elle est notamment observable au travers de sa formalisation, verbale, scripturale ou graphique tout comme la réflexion considérée comme plus accessible. L'objet projet pose une problématique épistémologique et méthodologique. Comment observer un projet et le décrire ? Difficile à saisir de manière exhaustive il est souvent observé à partir de récits *a posteriori*. L'inconvénient des récits de ce type est qu'ils sont parfois des reconstructions de ce qui a été et excluent toute observation de ce qui se passe pendant le projet tout comme l'accompagnement (Cueille, Recassens, 2010). Il reste délicat de l'étudier pour des considérations de temps, d'espace et d'individus et la création d'entreprise et de projet sont des concepts considérés encore flous (Boutinet, Raveleau, 2011 : 20). Le positionnement du chercheur est questionné aussi : doit-il être pratiquant ou seulement observateur ? Comment être au plus près de son objet sans le dénaturer et pouvoir y avoir accès le plus exhaustivement possible sachant que des aspects échappent encore à l'entendement ?

2.2.1 L'incubateur comme laboratoire

L'avantage d'utiliser⁴ nouvellement une méthodologie et qu'elle permet d'appréhender un objet différemment comme Bergson le fait remarquer dans l'évolution créatrice (Vieillard-Beron, 2008 : 206). Les méthodologies jusqu'ici empruntées aboutissent à des modèles qui ne rendent pas compte véritablement de la dynamique de création d'entreprise : statiques, linéaires, inspirés des cycles organiques (Hernandez, 1999 ; Marco, Hernandez, 2006). Le recours au récit emprunt de reconstruction *a posteriori* (Boudes, 2006 : 49) et comportant des erreurs d'appréhension et de mémoire a été écarté. L'observation *in vivo* a été privilégiée, rendue possible grâce à l'incubateur et la pratique d'accompagnement – « sur-mesure » par des accompagnants eux-mêmes créateurs – offrant une unicité de lieu aux différents cas et des espaces de réflexion. Bien que partielle, elle permet d'observer la création et la conception sans passer uniquement par le récit des acteurs. La recherche qualitative, compréhensive et interprétative saisit autant que possible la création et le projet et en propose une grille d'analyse. La démarche anthropologique quasi-ethnographique a été abductive et a comporté plusieurs aller et retour entre la théorie et le terrain. Ce qui a permis d'enrichir le cadre conceptuel au fur et à mesure des observations et de leur analyse tout en approfondissant

⁴ Ce n'est pas entendu une méthodologie « nouvelle » au sens littérale, mais rarement usitée.

l'étude du terrain. L'incubateur Novancia⁵ a été choisi afin d'y observer des futurs ou jeunes créateurs d'entreprise dans un bassin d'affaires reconnu à la fois pour assurer la pertinence et l'accès à des données diversifiées et des cas multiples. La triangulation des données a conduit à étoffer et à mieux « enraciner » dans les faits les données recueillies selon la *Grounded Theory* (Glaser, 1978). Elle comprend : les bandes-son de créateurs en situation d'accompagnement (vingt heures d'enregistrement), vingt trois sessions d'observation en demi-journée, cinquante entretiens principalement semi-directifs avec tous les acteurs de l'accompagnement internes à l'incubateur et des entretiens externes ; les documents (notes de suivi des accompagnants, le *book* des créateurs, plaquette institutionnelle). Les données qui ont servi aux analyses ont été recueillies de 2006 à 2008 et, en particulier, sur six créateurs – d'une promotion de quatorze candidats – restés huit mois au sein de l'incubateur. L'important corpus a été long à traiter et ce à trois reprises en fonction de l'approfondissement de la revue de littérature transversale à plusieurs secteurs de création⁶. Cette transversalité a permis d'identifier des thèmes récurrents et de les compléter avec ceux émergeant du terrain.

2.2.2 La méthode de l'étude de cas

La méthode de l'étude de cas (Eisenhardt, 1989) a été choisie pour traiter et restituer les données. L'étude de cas permet de décrire et d'analyser finement à la fois l'interaction individuelle (réflexion sur un projet) et processuelle de plusieurs phénomènes (pensée et réflexion, création et conception, processus cognitifs). Les histoires de cas (Loufa, Perret, 2008 : 337) permettent de faire valoir certains aspects (même s'ils ne sont pas exhaustifs) et d'en tirer quelques enseignements pas tout à fait prédictifs mais plutôt illustratifs. Les cas ont été synthétisés sous forme de « petites fictions denses » (Geertz, 1990) en fonction du codage manuel.

Les cas ont été choisis sur les conseils du directeur de l'incubateur au regard de leur diversité et des promesses de potentialité qu'ils laissaient présager. En majorité, ils avaient des projets dans les services à la personne ou aux entreprises dont quatre dans les technologies de la communication. La promotion regroupait des étudiants (2/14) et des personnes ayant eu des expériences professionnelles dans divers secteurs (finance, audit et conseil, commerce) et à l'international (Angleterre et Japon). Ces deux derniers concernent des porteurs de projets n'ayant pas encore monté leur structure. Les porteurs de projet ont entre trente six et quarante

⁵ Ex-Advancia créée en 2005 à l'instigation de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris et de l'école d'entrepreneuriat éponyme

⁶ Cette communication privilégie la présentation d'une partie des résultats d'un travail de thèse, d'autres communications pourront détailler la méthodologie.

ans et ont suivi des formations diverses (BTS, Polytechnique, IEP Paris, DESCF, ESC Lyon, DEA) excepté un autodidacte. Ils ont tous une expérience significative dans leur secteur de création à l'exception d'Ubi. Le directeur de l'incubateur a aussi sélectionné par le réseau de la C.C.I.P. « les coachs » qui ont accompagné les créateurs. Leur originalité, réside dans le fait qu'ils n'ont pas suivi de formation de coaching au préalable mais qu'ils sont tous entrepreneurs entre quarante et cinquante ans : un autodidacte dans les services informatiques, la créatrice d'Opex et d'Ascete dans l'horlogerie et le mobilier contemporain, ancienne ESCP, le repreneur des produits laitiers Androuet dans la communication, ingénieur des travaux publics. Les premières rencontres de coaching ont eu lieu en octobre 2005, puis mensuellement sur huit mois. Le directeur a laissé une totale autonomie à tous les accompagnants tout en s'assurant de la fréquence régulière des rencontres avec les créateurs par le feed-back informel après chaque séance et par le biais des « fiches d'évaluation » remplies par les coachs.

2.2 La genèse des cas choisis

Le premier cas, Temp⁷, porte sur une idée. Le second, Ubi, sur la connaissance d'une opportunité : une innovation technologique dont le porteur de projet veut trouver une application et un marché correspondant. Le troisième et le quatrième concernent un projet déjà réalisé par deux associés, dont le premier a monté la structure. Le troisième, Coll, porte sur la diffusion d'un logiciel collaboratif créé par un polytechnicien dont l'associé – qui suit la formation – est responsable du développement. Le quatrième, Flash est responsable de la commercialisation d'application *client rich* et de formation au langage *Flash* – langage américain informatique – dont son associé a été le premier certifié en France. Desin abandonnera son projet en fin de parcours pour s'associer à un de ses anciens amis et confirmera : « *il ne m'aurait pas pris, si je n'avais pas été dans une dynamique entrepreneuriale, au sein de cet incubateur.* ». Le sixième cas, Tour'Alert repose sur l'idée d'un service de veille et de diffusion d'informations sur les « risques pays » aux voyageurs à l'étranger, mais aussi en cas de crise majeure, à informer le Ministère des Affaires Etrangères des ressortissants à prendre en charge à l'étranger. Le Tableau ci-après regroupe (Tableau 1 - Présentation des projets de création d'entreprise) une synthèse des cas selon leur caractéristique et leurs activités.

⁷ Les noms sont fictifs par souci de confidentialité.

Tableau 1 – Présentation des projets de création d’entreprise

Noms (Date création légale)	Caractéristique des projets	Activités de l’entreprise
Temp (2006)	Services de travail temporaire : Hautes compétences	Placement et gestion de profils de hautes compétences
Flash (2001)	Nouvelles technologies : Développement d’application « client rich » facilitant la navigation sur les sites web comme sur les outils de bureautique	A développer : Formation, Conseil, Conception de sites en mode hébergé
Coll. (2006)	Société en cours de création : Editeur de logiciels de travail collaboratif (permettant le partage d’information d’une « communauté en ligne ») « open source » (libre)	Conseil et développement, formation et support d’outil collaboratif intranet et internet
Ubi (2006)	Visite à distance de salons professionnels	Visite à distance, en temps réel et interactive
Desin (2006) abandonnée	« Remodeling » d’intérieur	Conseil en aménagement et rénovation d’appartements

3. Petites histoires des cas et discussions

Les données recueillies confrontées à la grille d’analyse proposée a permis d’illustrer le processus de genèse du projet. La discussion porte ensuite sur l’accompagnement et des perspectives de formation des accompagnants en fonction des résultats de cette étude.

3.2 La genèse : un processus polycyclique

Ubi et Temp connaissent deux processus différents. Dans le premier cas, la création et la conception sont concomitantes et se nourrissent l’une de l’autre, l’idée évolue en fonction de la mise au point du prototype de visite à distance et de rencontres avec des partenaires ou clients potentiels. Dans l’autre cas, la phase d’incubation de la création semble avoir été longue correspondant à l’expérience professionnelle en recrutement du créateur en travail temporaire. Dans le cas de Temp, la conception retarde la fin du processus de création : l’élaboration difficile du *business plan* semble paralyser le développement du projet. Les cas Flash, Coll et Tour’ Alert confirment que selon le degré d’avancement, la création et la conception interagissent mais surtout, illustrent qu’une entreprise peut être créée alors que son idée n’est pas élaborée. En effet, les créateurs de Flash et Coll ont créé leur société sans que l’idée soit tout à fait élaborée : ils définiront leur offre et leur cible au fur et à mesure des entretiens qu’ils auront avec des clients (directions informatiques pour Flash et Pôles de compétitivité pour Coll) qui leur permettront dans l’échange d’établir, de développer ou d’adapter leur offre.

Les différents cas permettent de mettre en exergue un moment de cristallisation qui valide l'idée et le projet *via* des rencontres avec des partenaires (une société de caution mutuelle pour le créateur de Temp qui valorise son expérience), des clients (un médecin pour Ubi qui lui permettra de formuler son offre de visite médicale à distance), la réalisation de prototype (pour Flash avec Ubi), l'obtention de prix (pour Ubi et Tour' Alert ce qui facilitera pour l'un l'essor du projet et pour l'autre sa prise de contact avec le Ministère des Affaires Etrangères), des événements tels un rachat ou un changement réglementaire.

Temp et Ubi illustrent précisément l'alternance des pensées créative et conceptuelle, et l'alternance de la divergence et de la convergence sur les différents thèmes récurrents des projets et des évaluations d'abord situationnelles et projectives, puis normatives par des acteurs du marché. L'hôpital Georges Pompidou valorisera l'idée d'Ubi, l'obtention de prix ou de subvention pour Flash et Ubi seront une forme de reconnaissance. Ces alternances sont confirmées dans les autres cas bien que moins détaillées: divergence et convergence alternent et les évaluations rappelées sont celles situationnelles et normatives et dans une moindre mesure celles prévisionnelles. Les thèmes apparaissent en fonction des créateurs, complétés le cas échéant par l'accompagnant et en fonction de leurs interactions avec d'autres thèmes. Par récurrence, les discours sur les thèmes discutés (offre, tarification, logo, prototype le cas échéant...) deviennent plus détaillés et plus flexibles, pouvant s'adapter à différents partenaires du projet. Les cas Flash, Coll, Desin et Tour' Alert confirment les caractéristiques de la réflexion conceptuelle : en boucle et continu. Les thèmes sont identifiés en amont et au cours des échanges et ensuite discutés de façon récurrente lors des séances d'accompagnement, ce qui permet d'étayer leur discours.

Tous les cas connaissent des activités de créativité et d'expertise, cependant tous les processus cognitifs de la grille d'analyse ne sont pas appelés au profit d'autres. Temp et Ubi confirment le recours aux analogies, mais aussi à des mises en situation et à l'exercice de « filer des exemples » qui servent de support de réflexion, la détermination des problématiques et de l'éventail de leurs hypothèses, des problèmes d'induction de structure implicite comme l'organisation des thèmes à traiter et d'arrangement en fonction des contraintes de chaque créateur ainsi que de transformation *via* l'objectivation de certains thèmes. Des nombreux tests et diagnostics sont effectués ainsi que des travaux de formulation de certains éléments des différentes visions des projets (offre, discours commercial, formulation de la stratégie....). Les prises de décision restent peu détaillées, les doutes qui y sont liés sont sporadiquement abordés (le créateur de Temp qui doit choisir entre une proposition salariale ou la création d'entreprise, le créateur d'Ubi qui doute de la viabilité de son offre mais qui craint de

rencontrer des clients par peur de se faire voler « son idée »). Les décisions sont plutôt livrées, une fois le processus achevé. L'alternance de discussions détaillées et de demandes de synthèses est régulière. Ces dernières ne sont pas toujours honorées. La démarche n'est pas évoquée en tant que telle, mais sous-tend les échanges, l'accompagnant s'appuyant sur une vision « à l'anglaise » de la création d'entreprise. Les créateurs, quant à eux, suivent leur « fil directeur » qui les mènera à rédiger les documents *pro forma* requis dans le cadre de la formation de l'incubateur pour les professionnels et les partenaires potentiels. Les autres cas confirment le recours aux analogies, et en plus aux mises en situation, à l'alternance de discussions détaillées et aux essais de synthèses. Les moyens de mise en œuvre des activités cognitives sont rares, ils sont de fait le cadre de la formation qui, au travers du programme, par la récurrence et la fréquence régulière des échanges, stimule la créativité en binôme et en groupe, de même que le transfert d'expérience et l'entraînement à acquérir de l'expertise sur les différents thèmes de la création d'entreprise.

Le tableau ci-après (Tableau 2 - Résultats de l'étude empirique) résume la confrontation de notre cadre théorique avec le matériau issu de notre terrain. Le format de la communication ne permet de détailler tous les thèmes évoqués pour chaque cas. Des exemples caractéristiques ont été privilégiés. Les résultats confirment un processus polycyclique de la genèse de plusieurs cycles récurrents plus ou moins réguliers, qui aboutit à la formulation du projet

Tableau 2 - Résultats de l'étude empirique : « De l'idée au projet »

Genèse	Création et Conception	Création et conception sont concomitantes ou alternées	L'idée du créateur d'Ubi se développe en même temps qu'il élabore son projet en s'appuyant sur la mise au point de son prototype. Temp connaît en revanche une longue phase d'incubation de l'idée. Puis se focalise sur la formalisation de son projet laborieusement. Coll et Flash ayant déjà donné lieu à la création d'une société, la conception a déjà été amorcée. L'accompagnement conduit à poursuivre la création et ré initier une conception. Il aboutit à la formulation d'un projet renouvelé.
		Deux cas illustrent que la concrétisation de l'idée peut précéder la conception	L'idée de Coll et Flash est élaborée au cours de l'accompagnement après avoir créé plusieurs années auparavant leur société : Flash reformule son idée de formation en développement d'applications Web 2.0 et Coll reformule son idée <i>open source</i> en outil de travail collaboratif.
		La cristallisation de l'idée et du projet se fait par des rencontres partenaires ou des clients et/ou l'obtention de prix ou de subvention.	La rencontre d'un médecin pour Ubi cristallise l'idée de visite médicale à distance. L'idée de Temp se formalise suite à la rencontre d'une société de caution mutuelle qui souligne l'importance de son expérience. Coll et Flash formule leur offre en rencontrant le premier un pôle de compétitivité et en obtenant une subvention, le second plusieurs clients dans l'informatique. Après l'obtention d'un prix Tour'Alert retravaille son idée qui prend forme après avoir rencontré un institutionnel.

Pensée	Pensée créative et conceptuelle	Alternance des pensées	La pensée créative alterne avec la pensée conceptuelle dans les différents cas: la recherche sur l'offre (Temp, Ubi, Flash, Coll), les clients potentiels (Ubi, Flash, Coll, Tour'alert), la tarification et le chiffre d'affaires possible, la stratégie alterne avec le diagnostic sur les concurrents (Temp, Flash), la faisabilité (Ubi), le financement
	Pensée créative	Alternance de la divergence et convergence	Le concept d'Ubi évolue et sert de base aux discussions : les visites de salons ou de chantier, puis les musées et enfin l'hôpital. Chaque cas permet de diverger puis de converger sur des différents thèmes du projet : les cibles, l'offre et la tarification.
	Pensée conceptuelle	Alternance des évaluations d'abord situationnelles et projectives puis normatives (et parfois l'inverse)	Les études de marché et des contraintes président les premiers échanges pour Temp, Ubi, Coll et Flash ainsi que Tour'Alert. Puis des simulations de prévisionnels budgétaires et d'activités. Des évaluations à l'occasion de remise de prix : pour Ubi l'obtient après sa première mise en place à l'hôpital Georges Pompidou, Temp lors de sa présentation à une société de caution mutuelle du secteur alors que Tour'Alert l'obtient avant de débiter la formation et d'être l'objet d'évaluation financière et de partenariat.

Réflexion	En boucle	Les thèmes apparaissent en fonction des interlocuteurs et de leurs interactions	Les thèmes de réflexion qui animent les discussions sur le projet se constituent au fil des discussions entre créateurs et accompagnants et des rencontres : les classiques sont l'offre, les tarifs, les concurrents, les cibles, le nom, le logo mais aussi leur formalisation au travers des plans commerciaux et d'affaires notamment : la rencontre avec un banquier (Temp) initie une discussion sur le plan financier, les rencontres envisagées avec plusieurs clients incitent le travail sur l'offre dans les cas Ubi, Coll et Flash.
	En continu	Par récurrence, les thèmes sont détaillés et plus flexibles	Pour l'offre par exemple, la récurrence permet de l'étoffer et en fonction des clients potentiels de l'adapter : elle se formule pour Temp, Flash épure son discours et Coll le rend plus pertinent.
	Vision(s)	Les visions des différents aspects du projet se constituent peu à peu parfois avec difficulté	Dans le cas Temp, les visions se constituent très laborieusement. En revanche pour Tour'Alert, les visions se construisent au fur et à mesure
		La vision globale s'éclaircit à la fin du processus (...et au début d'un autre...)	Pour Flash particulièrement la vision globale s'est éclairée après la sortie de l'incubateur se reposant sur la formalisation de l'offre et du plan d'affaires .../...
		Nom et logo déterminés quand la vision globale est constituée	Ainsi que le nom et le logo. Il en va de même pour Temp.

Processus Cognitifs	Créativité	Analogies, mises en situation, « filer et simuler » des exemples Pose de problématique, multiplication d'hypothèses ventilées	La réflexion dans les cas Temp et Ubi s'appuient en particulier sur des exemples : l'expérience antérieure de Temp et des analogies avec différents secteurs pour Ubi. Le travail sur différentes hypothèses (clients, tarifs, caractéristiques produits et services sont présents)
	Expertise	Problème d'induction de structure implicite Problèmes d'arrangement et de transformation	Les thèmes s'articulent de façon implicite au travers de l'exploration des différentes hypothèses ou problématiques Les problèmes d'arrangement sont plus explicites au travers des contraintes souvent réglementaire (pour Temp notamment dans le travail temporaire) ou financières (dans la majorité des cas). Les problèmes de transformation se posent notamment à Flash et Coll qui ont déjà créés leur société : Flash et Coll illustre des cas d'intégration de nouvel associé en même temps qu'un développement stratégique avec la reformulation de leur offre.
	Prise de décision	Diagnostics et tests	Les diagnostics, tests sont nombreux et permettent d'étoffer les visions : l'offre pour Temp au travers de différents clients et des tests avec des partenaires potentiels, le prototype pour Ubi est un test important de son idée.
		Alternance des discussions détaillées et des synthèses	Les discussions peuvent être parfois très détaillées grâce notamment aux mises en situation : les créateurs de Flash ou de Temp sont mis en situation clientèle ce qui les aide à formuler leur offre. Et les synthèses certes brèves et rarement formalisées permettent de ne pas se focaliser que sur certains thèmes et de reventiler les discussions : notamment pour Temp dont les séances sont particulièrement longue a contrario de Tour' Alert par exemple dont les séances sont très factuelles
		Prises de décision peu détaillées	Les prises de décision sont livrées après plusieurs séances ou les diagnostics sont retravaillés : pour Temp et Ubi en particulier en travaillant leur offre par rapport à des clients potentiels finissent par finaliser leur projet.

3.3 Discussion : accompagner la conception?

La grille d'analyse proposée a été en partie validée. Le processus polycyclique qui aboutit à la formalisation d'un projet a été confirmé. Un moment de cristallisation a été souligné, catalyseur de l'idée et du projet. Les processus cognitifs appelés dans la réflexion sont cohérents avec la littérature relative à l'approche cognitive de la conception (Fernandez, 2002 : 100). Ils sont néanmoins détaillés avec les mises en situation, les exemples « filés » et les simulations. Ainsi l'approche cognitive de la genèse d'un projet est présentée de façon plus globale et plus détaillée. Elle propose un cadre théorique permettant de former les accompagnants et qu'ils jouent leur rôle à bon escient.

Est-il pertinent d'accompagner ce processus et si c'est le cas comment le faire ?

Notre étude illustre des processus de création polycycliques qui aboutissent au projet : la création, la conception, la pensée (créative et conceptuelle), la réflexion, les processus cognitifs. Les modèles proposés séquentiels et linéaires semblent bien inopérants dans ces cas. Car l'idée n'est pas toujours formulée en amont du projet (cf. Ubi). Ou parfois l'expérimentation par l'expérience a précédé l'élaboration du projet (cf. Temp). Si les créateurs initient les thèmes à aborder, l'accompagnement encourage à les reprendre de façon récurrente et incite à réfléchir par l'alternance des exposés détaillés ou synthétiques des différentes visions. L'accompagnant pour chaque type de processus peut étoffer l'accompagnement grâce à la connaissance des différents moments de la création et de la conception, par l'initiation de l'alternance à bon escient des pensées créative et conceptuelle, par l'élaboration des différentes visions du projet en incitant à produire des synthèses enrichies comme en recherche (Latour, 2001) mais aussi, en parallèle, de la créativité et de l'expertise, en incitant un travail sur les diagnostics préparant la prise de décision qui favorise la suppression des doutes qui retarde les décisions.

L'accompagnement d'un processus singulier interroge. Le processus est singulier non seulement par le parcours et le profil du créateur, le secteur de création et le projet lui-même qui sera soit innovant soit une *mimèsis* mais pas tout à fait le même car chaque projet est particulier. Alors comment procéder ? Cette étude illustre la possibilité non pas d'accompagner le processus de l'idée (certains parlent d'idéation) qui reste largement personnel, mais au-delà du questionnement admis qui peut être annihilant, il s'agit de soutenir le créateur dans son effort : en remarquant avec lui les différents éléments du processus polycyclique afin de gérer au mieux « le flou » de la conception, en nourrissant et en s'assurant de l'exhaustivité du processus tout en tenant compte des interactions, des contraintes, des tensions et des

paradoxes générés par tout projet (Boutinet, 2010). Les cartes cognitives et les méthodes systémiques (Cossette, 2003) permettent déjà sans nul doute une première approche : le travail sur une vision global et sur les interactions de ses différents éléments constitutifs.

L'approche cognitive permet d'éclairer les processus cognitifs basiques, « standards » mobilisés en conception et reconnus comme ordinaires (Gardner, 2008) en même temps qu'elle souligne la démarche singulière de projet (due à son auteur, le secteur, le chemin de conception parcouru). L'accompagnement doit donc s'adapter et du reste les accompagnants y sont déjà confrontés par les multiples rôles qu'ils doivent jouer (Verzat, Gaujard, 2009). Comment les former ou mieux les préparer à accompagner des créateurs « qui créent de nouvelles choses » (Hjorth, Johannisson, 2009) :

« The general/classical paradox of learning is intensified in the case of learning entrepreneurship : Firstly, if new knowledge is incompatible with prior learning, and the latter is a precondition for understanding what is new, then there is no basis upon which to build new knowledge. And, secondly, if entrepreneurship is a creation process, then learning in the case of entrepreneurship would be creating new knowledge about the making of the new, about creation. In the case of entrepreneurship education it is not only about learning what to do, but also learning how to do new things, how to create. Still new knowledge is created and acquired. ».

3.4 Perspective: former les accompagnants ?

La grille proposée a certes des limites elle ne tient pas compte des interactions entre les processus, l'approche systémique (Morin, Le Moigne, 1999) le permettrait. Il est délicat de former à une pratique qui semble si singulière. Les connaissances académiques entrepreneuriales offrent à la fois des exemples de création et des connaissances fonctionnelles et techniques sur l'entreprise et son environnement. Faut-il former à la pédagogie active ? (Fayolle, Verzat, 2009) à différentes méthodologies (*enaction, effectuation*) ou méthodes (systémiques) outils (cartes cognitives, *business plan*, ...) ? Sans doute ces différentes pistes mettent en exergue tel ou tel aspect de la création d'entreprise. Selon les situations elles seront plus ou moins pertinentes, parfois inopérantes. Les accompagnants anciens créateurs ont cet avantage d'avoir l'expérience des méthodes et des outils ainsi que de certaines situations. Quoiqu'ils ont pu être confrontés à la difficulté de la création, conception, du projet et de sa réalisation : de la difficulté de concevoir en même temps que de créer. Il faut sans doute y préparer les créateurs et leurs accompagnants : les premiers pour qu'ils poursuivent leur chemin même si finalement ils ne créeront peut-être pas

(mais cela en toute connaissance de cause) ; les seconds, pour qu'ils prennent conscience, ou qu'ils puissent formuler ce dont ils avaient déjà l'intuition et qu'ils puissent à leur tour initier d'autres créateurs.

Aussi, si former des accompagnants est possible il faudrait mettre « de la clarté dans le flou » de la création afin qu'ils puissent accompagner de façon adéquate d'autres créateurs : stimuler sans annihiler le processus. Elle guide sans limiter pour développer, elle enrichit sans dérouter, elle aide à épurer pour renforcer.

Leur contribution lors de création est limitée tant parce que la création est un objet à la fois individuel et collectif, fait d'ordre et de désordre, de tensions, de contraintes et de paradoxes qui repose essentiellement sur l'individu créateur. Il n'en reste pas moins que leur contribution peut favoriser l'émergence de la création en rendant son action plus pertinente grâce à une meilleure connaissance des éléments en jeu dans la création.

Conclusion

Nous avons proposé une grille d'analyse de l'approche cognitive (parmi d'autres) de la genèse d'un projet. Ce n'est pas un nouveau modèle. Elle permet de suivre les différents éléments qui aboutiront à la formalisation d'un projet de création d'entreprise et ce faisant de mettre un peu de clarté dans le flou du processus. S'il est facile d'avoir des idées, avoir des entrepreneurs est beaucoup plus difficile selon le mot d'Alain Fayolle. Il est encore plus difficile qu'un entrepreneur ayant une idée, l'élabore et la mette en œuvre dans un environnement qui s'impose à lui avant qu'il ne le modèle à son tour. Les idées sont là, la difficulté pour l'entrepreneur est d'être sûr de son idée en même temps qu'il doit convaincre ses partenaires, ses futurs clients... Ainsi la démarche à bâtir par le créateur ne l'exempt pas du processus de conception qui garde des écueils, mais celui-ci en est averti. Il peut réfléchir à son projet de façon constructive : il perfectionne sa réflexion en s'entraînant – comme le chorégraphe son geste – ce qui peut lui donner de nouvelles idées. Il ne peut contrôler que ce qu'il peut contrôler (Sarasvathy, 2011 : 67). Il peut alors avec un accompagnant construire son projet à partir de ce qu'il sait. L'accompagnant ne doit pas transposer sa propre expérience, ni tomber dans le piège des bonnes pratiques ou des recettes qui ne fonctionnent pas dans toutes les situations. Et pour cause la création/conception tout comme le projet est par essence singulière (qu'il soit innovant ou non) car il garde une part de contingence et d'inconnu. Certes des éléments peuvent être congruents et l'accompagnant peut s'y appuyer afin de développer sa propre démarche d'accompagnement innovante et sa légitimité au regard du créateur accompagné et ainsi faciliter sa relation avec le créateur. Elle devrait tenir compte

des spécificités de la création/conception, du projet et de son secteur, du créateur de sa pensée et sa réflexion. Cette approche amène à articuler et peut-être à faire évoluer l'enseignement – *a l'instar* d'autres méthodes comme l'*effectuation* (Sarasvathy, 2011 :70) – et pourra contribuer à la formation des accompagnants.

Bibliographie

- ASQUIN A., CONDOR R., SCHMITT C. (2011), « Pour la mobilisation de la notion de projet dans la recherche en entrepreneuriat », Editorial et coordination du Numéro spécial Projet entrepreneurial de la *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.10, n°2, 7-14.
- ATTOUR, A., AYERBE, C. (2012), « Connaissances et innovation au sein des écosystèmes d'affaires. Le cas des services mobiles », *Revue française de gestion*, vol.2, n° 221, 77-94.
- BAYAD M., PERSSON-GEHIN S. (2003), « L'accompagnement des porteurs de projets au défi de la complexité : le coaching ? », Actes du Grand Atelier MCX-APC « La formation au défi de la complexité », Lille.
- BHAVE, M. P., (1994), « A process model of entrepreneurial venture creation », *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n°3, 223-242.
- BONNARDEL N. (2006), *Créativité et conception*, Paris, Editions Solal.
- BORILLO M. (2005), *Approches cognitives de la création artistique*, Philosophie et langage, Sprimont, Pierre Mardaga éditeur.
- BORILLO M., GOULETTE J.-P. (2002), *Cognition et création, explorations cognitives des processus de conception*, Sprimont, Pierre Mardaga éditeur.
- BOUDES T. (2006), « Le déroulement d'un projet envisagé comme un récit d'aventure », 37-52, in *De nouvelles figures du projet en management*, coord. O. Germain, Paris, EMS.
- BOUTINET J.-P. (2010), *La Grammaire des conduites à Projet*, 1ère éd., Paris, PUF, 267
- BOUTINET J.-P., RAVELEAU B. (2011), « Questionnement autour du projet entrepreneurial », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, n°2, 15-28.
- BOUVIER A. (2009), *Management et Sciences cognitives*, Que-sais-je, Paris, PUF
- BRECHET J.-P., SCHIEB-BIENFAIT N. (2011), « L'entrepreneuriat confronté au pluralisme théorique : la nécessité d'une Project-Based View », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, n°2, 29-44.
- CARRIER C., CADIEUX L., TREMBLAY M. (2010), « Créativité et génération collective d'opportunités, Quelles techniques pour supporter l'idéation ? », *Revue Française de Gestion*, n°206, 113-125.
- CHABAUD D, MESSAGHEM K., SAMMUT S. (2010), « Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 9, 1-5.
- CHABAUD D., EHLINGER S., PERRET V. (2005), « *Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle, Le cas d'un incubateur* », Acte du 4ème congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, 24-25 novembre 2005 au Sénat, Paris.
- CHUPIN J.-P. (2002), « La mariée mise à nu... » (À propos de l'enseignabilité des modèles et la conception) in BORILLO M. et J.-P. GOULETTE, *Cognition et création, explorations cognitives des processus de conception*, Sprimont, Pierre Mardaga éditeur, 65-96.
- COSSETTE P. (2003), « Méthode systémique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, n°1, 1-18.
- DAMASIO A. (2010), *L'autre moi-même*, Paris, Odile Jacob.
- CROSS N. (2002), « Comprendre la pensée du concepteur », in BORILLO M. et GOULETTE J.-P., *Cognition et création, explorations cognitives des processus de conception*, Sprimont, Pierre Mardaga éditeur, 35-47.

- CUZIN R., FAYOLLE A. (2004), « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprises », Communication 3ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lyon, mars.
- DEHAENE S. (2009), *Vers une science de la vie mentale*, Leçons inaugurales du Collège de France, Collège de France, Paris, Fayard.
- EISENHARDT K. M. (1989), « Building Theory from Case Study Research », *The Academy of Management Review*, Oct., vol.14, n°4, 532-550.
- FAYOLLE A. (2002), « Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : une recherche sur les perceptions des uns et des autres », Cahier de recherche du CERAG n° 2002-25.
- FERNANDEZ P. (2002), « Approches méthodologiques et modes opératoires dans le processus de conception architecturale », in BORILLO M., GOULETTE J.-P., *Cognition et création, explorations cognitives des processus de conception*, Sprimont, Belgique, Pierre Mardaga éditeur, 97-118.
- FRERY F., GRATACAP A., ISCKIA T. (2012), « Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore », *Revue française de gestion*, vol.3, n° 222, 69-75.
- GARDNER H. (1999), *Les personnalités exceptionnelles*, trad. française, Paris, Odile Jacob.
- GARDNER H. (2008), *Les intelligences multiples*, Trad. française (1997), Paris, Retz.
- VERZAT C., GAUJARD C. (2009), « Expert, conseiller, mentor, confident ou tout à la fois ? » *l'Expansion Entrepreneuriat*, n°2.
- GEERTZ C. (1990), « Réponse à Carrithers », *Current Anthropology*, June, vol. 31, n°3, 274.
- HERNANDEZ E.-M. (1999), *Le processus entrepreneurial, vers un processus stratégique d'entrepreneuriat*, Paris, L'Harmattan.
- GUILFORD J. P. (1967), *The nature of Human Intelligence*, N-Y, McGraw-Hill Book C.
- HACTHUEL A. et WEIL B. (2002), « La théorie C/K : fondements et usages d'une théorie unifiée de la conception », Communication au colloque Science de la conception, Lyon, 15-16 mars.
- HERNANDEZ E.-M. (2001), *L'entrepreneuriat : approche théorique*, coll. Alternatives rurales, Paris, L'Harmattan.
- HERNANDEZ E.-M. (2008), « L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n°185, Juin-Juillet, 89-105.
- HERNANDEZ E.-M., MARCO L. (2006), *Entrepreneur et Décision, de l'intention à l'acte*, ESKA, Paris.
- HJORTH D., JOHANNISSON B. (2009), « Learning as an Entrepreneurial Process », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, 57-78.
- LATOUR B. (2001), *L'Espoir de Pandore, Pour une version réaliste de l'activité scientifique*, traduit de l'anglais par Didier Gille, Paris, La découverte.
- LINDGREN M., PACKENDORFF J. (2011), « On the temporary organizing of entrepreneurial processes: applying a project metaphor to the study of entrepreneurship », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, n°2, 45-67.
- LOUFAFA T., PERRET F.-L. (2008), *Créativité et innovation, L'intelligence collective au service du management de projet*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires.
- MESSEGHEM K. et SAMMUT S. (2010), « L'accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 9, n°1, 73-96.
- MORIN E., LE MOIGNE J.-L. (1999), *L'intelligence de la complexité*, coll. Cognition et Formation, Paris, L'Harmattan.
- MOROZ P.W., HINDLE K. (2012), « Entrepreneurship as a process : Toward harmonizing multiple perspectives », *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, 781- 818.
- NLEMVO F., WITMEUR O. (2010), « Faut-il vraiment brûler les plans d'affaires », *L'Expansion Entrepreneuriat*, Juin, 46-50.

- PAUL M. (2010), *L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique*, Savoir et formation, Paris, L'Harmattan.
- POUGET-CAUCHY C. (2012), « Le contrôle cognitif de la genèse », thèse doctorat en sciences de gestion, université Paris-Dauphine.
- REED S. K. (2010), *Cognition Theories and Applications*, Intern. Edition, Wadsworth.
- SAMMUT S. (2003), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°144, 153-164.
- ROUBY C., (2012), « *L'imagination des créateurs en cuisine, parfumerie et musique : analyse du discours et du fonctionnement cérébral* », Projet ANR 2008 du Centre de recherche en neurosciences de Lyon 1, le 11-12 Octobre à l'institut National de l'Art à Paris.
- SARASVATHY S.D. (2009), *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing.
- SCHÖN D., WIGGINS G. (1992), « Kinds of seeing and their functions in designing », *Design Studies*, vol. 13, n°3, 135-156.
- TEMRI L., HADDAD S. (2009), « Le processus de création d'entreprises de biotechnologies », *Revue française de gestion*, n° 192, 15-30.
- VERSTRAETE T. (1997), « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise », *Revue Internationale de PME*, vol. 10, n°1.
- VERSTRAETE T. (1999), « Socialisation entrepreneuriale et construction de la vision stratégique du créateur d'entreprise : un essai constructiviste », *Constructivisme et Sciences de Gestion*, Lille octobre.
- VERSTRAETE T. (2012), « Recherche-action pour apprécier l'utilité du *business model*, pour les jeunes dirigeants d'entreprise du bâtiment », (Dir) 2^{ième} journée de recherche sur l'Entrepreneuriat, 28 juin 2012.
- VIEILLARD-BARON J.-L. (2008), « Réflexion sur la réception théorique de L'évolution créatrice », *Archives de Philosophie*, vol. 2, n°71, 201-217.