

Une formation continue de l'entrepreneur est-elle possible ?

Tenants et aboutissants du développement d'un dispositif de
« création de connaissances » de dirigeants de TPE dans le cadre
d'un processus de « recherche ingénierique ».¹²

Alain Falque

Ingénieur d'Etudes à l'Agro Montpellier
Membre de MOISA

(Agro Montpellier - INRA - CIRAD - IRD - Université de Montpellier I)
Membre associé de l'ERFI

falque@ensam.inra.fr

Résumé :

Nous nous proposons de décrire dans le cadre de cette communication un dispositif original de « création de connaissances » de dirigeants de TPE, valant « formation continue de l'entrepreneur », développé de 1999 à 2001, dans le cadre d'une action de développement territorial local d'un bassin de pays rural du sud de la France.

Le dispositif de « formation continue » de dirigeants de TPE mis au point dans le cadre de cette action s'appuie sur la mobilisation des concepts de connaissances « tacites » (Polanyi, 1966), « situées » (Lave et Wenger, 1991), « actionables » (Argyris, 1993), de « communauté de pratiques » (Brown et Duguid, 1991), de « praticien réflexif » (Schön, 1983) et de « création de connaissances » (Nonaka, 1991), généralement utilisés dans des contextes sensiblement différents.

Les péripéties du déroulement de cette action révèlent le faisceau de contraintes qui pèsent d'ordinaire sur tout ce qui voudrait constituer l'équivalent d'une « formation continue de l'entrepreneur ». De sorte que l'étude des circonstances qui ont présidé au relâchement de ces mêmes contraintes permet la mise en évidence, en raisonnant par « abductions » (David, 2000), des ressorts du dispositif original d'accompagnement de dirigeants de TPE qui résulte de cette action de « création d'artéfact » (Koenig, 1993) dans le cadre d'un processus de « recherche-ingénierique » (Chanal et al., 1997) ou de « recherche-intervention » (David, 2000).

L'ensemble de l'expérience peut être décrit comme le test « infirmationniste » (Koenig, 1997) d'un processus entrelacé de recherche-intervention d'une part, d'apprentissage collectif d'autre part, processus ayant commencé par échouer, puis réussi jusqu'à un certain point, mais ayant par la suite de nouveau échoué à dépasser cette première réussite, pour diverses raisons plus ou moins circonstanciées.

En l'état, le dispositif créé n'en paraît pas moins constituer une forme adaptée de réponse au problème du développement économique de territoires ruraux souffrant de l'absence d'implantations de grandes entreprises, spécialement lorsqu'ils ne disposent pas non plus de compétences territoriales spécifiques susceptibles d'être exploitées sous la forme d'un SPL.

¹ Des ébauches de la présente communication ont fait l'objet de présentations orales successives dans le cadre du dispositif « Démarche de progrès », la dernière à l'occasion d'une journée de bilan organisée le 17 janvier 2002.

² Nous remercions les deux rapporteurs du 7^{ème} CIFEPME pour leurs critiques pertinentes et constructives ; les faiblesses persistantes de la communication ne sont imputables qu'à son auteur.

Introduction

La présente communication vise à présenter un dispositif original de « création de connaissances » (Nonaka, 1991) de dirigeants de très petites entreprises (TPE) et à en retracer la genèse dans le cadre d'un processus de « recherche ingénierique ».

Pour être plus précis, cette communication a deux objets, l'un « managérial » et l'autre pratique, et deux aspects, l'un épistémologique et méthodologique et l'autre théorique.

Le premier objet de cette communication est « managérial », en ce sens qu'il s'agit de contribuer in fine à la mobilisation d'une part des marges de croissance existant dans les TPE. La croissance des économies – nationales, régionales et a fortiori locales - ne semble plus reposer depuis longtemps sur les grandes entreprises. Le plus souvent multinationales, celles-ci inscrivent plus souvent à leur ordre du jour restructurations et délocalisations. De sorte que les éventuelles marges résiduelles de croissance, particulièrement en termes d'emploi, reposent désormais presque exclusivement sur les PME et les TPE (Fourcade, 1991 ; Julien, 1996) et, de fait, compte tenu de leurs parts respectives dans le stock total d'emplois, plus encore sur les TPE que sur les PME. C'est dire si la question des facteurs pouvant favoriser la création, la survie, puis la croissance des TPE est devenue cruciale, spécialement dans le cas de territoires souffrant de l'absence « d'économies d'agglomération » et/ou de compétences territoriales spécifiques susceptibles d'être exploitées sous la forme d'un Système Productif Localisé (SPL)³.

Compte tenu du rôle décisif joué par le chef d'entreprise en TPE, il n'est pas interdit de penser qu'une « formation continue de l'entrepreneur » pourrait constituer un facteur significatif d'accroissement de leurs chances de survie et d'actualisation de leur potentiel de croissance. Toutefois, si l'on se préoccupe volontiers d'aider à la création d'entreprises (Albert, 1994 ; Verstraete, 2000 ; Leyronas et Sammut, 2001 ; Marion et al., 2003) et de les soutenir dans la phase effectivement cruciale de leur démarrage (Sammut, 1998), force est de constater que l'on s'est jusqu'à présent moins attaché à développer des actions visant spécifiquement à l'accroissement de leurs chances de survie, et à l'actualisation de leur potentiel de croissance. Dans ce registre, l'étude du recours de l'entrepreneur à toutes sortes de réseaux (Chappoz, 1995 ; Julien, 1996 ; Leyronas et Sammut, 2001 ; Baillelte, 2003) constitue en quelque sorte l'exception qui confirme la règle.

Pour le dire autrement, si la question de la formation initiale de l'entrepreneur, sous la forme de l'aide à la création d'entreprise, a suscité une abondante littérature, il n'en va pas de même de la question de son éventuelle « formation continue ». Il semblerait que la réalisation d'une telle formation continue relève de la gageure. On est donc fondé à se demander d'abord pourquoi il en serait ainsi, puis, comment, le cas échéant, ce problème pourrait être résolu.

A notre connaissance, la seule véritable tentative de solution au problème posé consistait jusqu'à présent dans un dispositif dénommé PLATO⁴. Le seul inconvénient, à première vue,

³ A l'exception près des cas où l'on peut se reposer sur l'existence de fortes « économies d'agglomération », il semble en effet acquis que la solution au problème du développement économique régional (et a fortiori local) passe par le développement des SPL (Courlet et Pecqueur, 1992)³. Toutefois, les tentatives de création artificielle (ex nihilo) d'un SPL semblant vouées à l'échec, en l'absence d'une quelconque base *préalable* pour une éventuelle spécialisation productive locale, ainsi qu'en l'absence d'économies d'agglomération, la question des modalités du développement territorial via le développement de son tissu de PME et TPE reste posée.

⁴⁴ « **PLATO** (pour Participation Liberté Apprentissage Travail en groupe Opportunité) est un programme intensif d'accompagnement pour dirigeants de PME, dans lequel de grandes entreprises prêtent assistance aux plus petites, au travers de cadres qu'elles détachent à temps partiel, et ce, pour tous les aspects de la gestion d'entreprise. Aujourd'hui, plus de 6.000 PME et 4.000 grandes entreprises participent déjà, en Europe, au **PLATO** » (source : <http://www.platonet.be/>).

de PLATO est qu'il repose sur l'accompagnement des petites entreprises par les grandes. Et que, par voie de conséquence, en l'absence d'implantations de grandes entreprises, aucun dispositif de ce type n'est envisageable par définition dans la majeure partie du « désert rural » français.

Le dispositif original de « formation continue d'entrepreneurs » présenté dans le cadre de cette communication a été développé en ayant comme objectif d'élaborer une forme de réponse adaptée au problème du développement économique de ce type de territoire⁵.

Le second objet de cette communication est essentiellement pratique. Il s'agit de présenter ce dispositif original d'appui au développement des TPE, dénommé « Démarche de progrès », qui se voulait être une forme de « formation continue d'entrepreneurs » et qui s'est avéré être un dispositif de « création de connaissances » (Nonaka, 1991) ; d'en décrire les objectifs, les caractéristiques, les modalités de fonctionnement ; d'en expliciter les spécificités et d'en souligner les originalités ; bref, d'en donner en quelque sorte les clés, à des fins éventuelles de répllication et/ou de démultiplication⁶. Afin de permettre aussi d'en discuter ultérieurement les champs d'application et de validité, les éventuels avantages et les inévitables limites.

Le premier aspect de cette communication est épistémologique et méthodologique.

Il s'agit d'abord resituer le développement de ce dispositif de « formation continue de l'entrepreneur » dans le cadre d'un genre particulier de recherche.

Le développement du dispositif « Démarche de progrès » correspond à une « création d'artéfact » (Koenig, 1993), produit d'un processus de « recherche ingénierique » (Chanal et al., 1997) ou de « recherche-intervention » (David, 2000), qui relève d'une tradition de recherche (Girin, 1990 ; Koenig, 1993 ; Chanal et al., 1997 ; Koenig, 1997 ; David, 2000) se situant un peu à l'écart de ce qui constitue aujourd'hui le courant principal (« mainstream » ; pour simplifier : « hypothético-déductif ») des recherches en gestion.

L'une des particularités, et non des moindres, des travaux de recherche de ce type réside dans la difficulté qu'il y a à en rendre compte. Du fait même de leur logique propre (i.e. non hypothético-déductive), le compte rendu de ce type de recherche peut difficilement se couler dans le moule du plan « canonique » (littérature – modèle, hypothèse(s) – méthode(s), test(s) – résultats – discussion)⁷ du courant principal, sinon artificiellement, en ré-écrivant « linéairement » ex post un cheminement « opportuniste »⁸ dans la pratique. C'est pourquoi nous serons amenés à présenter dans le cadre de cette communication le dispositif de création de connaissances de dirigeants de TPE *après* en avoir retracé la genèse, dans le cadre du processus entrelacé, de recherche ingénierique d'une part, d'apprentissage collectif d'autre part, dont il est le produit.

Il faut ensuite noter que cette issue, qui s'est dévoilée « chemin faisant » (Avenier, 1997), n'avait a priori rien d'évident. De l'avis même des entrepreneurs parties prenantes au dispositif, le projet de faire fonctionner une « formation continue de l'entrepreneur » apparaissait de fait comme une gageure.

L'ensemble de l'expérience peut de ce fait être appréhendé comme le test « infirmationiste » (Girin, 1990 ; Koenig, 1997) d'un processus entrelacé, de recherche-intervention d'une part, d'apprentissage collectif d'autre part. Ce processus est parti du constat d'un premier échec, celui d'une formule initiale de formation continue d'entrepreneurs « classique ». Il a ensuite

⁵Le lien problématique Apprentissage entrepreneur → Croissance TPE → Développement territorial constitue bien un postulat, dont les acteurs de ce projet de développement territorial sont partis. Ce postulat est assumé ici comme tel, tant son éventuelle (et hypothétique) démonstration sortirait du cadre de cette communication.

⁶ La présentation du dispositif « Démarche de progrès » fait l'objet de la 3^{ème} partie de notre communication.

⁷ Cf. sur ce point par exemple Girin (1990)

⁸ ibidem.

réussi, avec la mise au point d'un dispositif original qui fonctionne à la pleine satisfaction des entrepreneurs. Mais il n'a pas non plus réussi au delà d'un certain point, en échouant par la suite à dépasser cette première réussite, pour prolonger le dispositif « de base » par ce qui en était le « complément » prévu, à savoir un maillage d'initiative similaires et l'abondement commun d'un répertoire de bonnes pratiques en TPE.

Nous retraçons les avatars du développement de ce dispositif original d'accompagnement de dirigeants de TPE. Les péripéties du déroulement de cette action révèlent en effet le faisceau de contraintes qui pèsent d'ordinaire sur tout ce qui voudrait constituer l'équivalent d'une « formation continue de l'entrepreneur ». De sorte que l'étude des circonstances qui ont présidé au relâchement de ces mêmes contraintes permettent la mise en évidence de la logique et des ressorts du dispositif original de « création de connaissances » qui en résulte.

Par ailleurs, notre discussion des points théoriques soulevés dans le cas d'espèce étudié s'inscrit en l'occurrence dans le cadre d'un raisonnement en boucle (déduction – abduction – induction) décrit par David (2000), en faisant plus particulièrement appel au raisonnement par « abduction » (Koenig, 1993 ; David, 2000), lequel s'avère particulièrement bien adapté à la « situation de gestion »⁹ spécifique de la « recherche intervention ingénierique » (« infirmationniste » ou non). Du raisonnement par abductions découle le plan de l'exposé, qui tend à présenter les concepts théoriques mobilisés pour l'élucidation du cas étudié dans l'ordre de leur utilisation.

A cet égard, les diverses conjectures dont nous faisons état s'appuient sur une « observation participante » approfondie de l'ensemble du processus¹⁰ et sur le dispositif méthodologique d'usage dans le cadre de ce type de recherche, à l'exception notable près de l'absence d'une « instance de contrôle » instituée, telle qu'elle est préconisée par Girin (1990). La recherche ingénierique de la « Démarche de progrès » a par contre bien bénéficié d'une « instance de gestion » (comité de pilotage) et de « dispositifs de mémorisation », ceux de la « Démarche de progrès » et de son comité de pilotage (compte-rendus) étant complétés par un dispositif de mémoire spécifique au processus de recherche proprement dit (carnet de bord du chercheur¹¹).

Le second aspect de cette communication est plus proprement théorique.

Une première formule, « classique », de « formation continue d'entrepreneurs »¹² avait été élaborée dans le cadre de l'action d'appui au développement des TPE dont nous relatons l'expérience. Or cette formule « classique » échouait manifestement à intéresser les entrepreneurs pressentis pour la suivre.

Le dispositif « Démarche de progrès » a été développé comme une alternative à cette première formule « classique » initiale, en en prenant à certains égard le contre-pied exact. Il résulte

⁹ Au sens de Girin (1990)

¹⁰ nous avons pris part à la (quasi) totalité des interactions (entretiens, réunions, conférences, « audits croisés », mais aussi ... « apéros », « bouffes »... liées au processus).

¹¹ commencé à l'issue de la première rencontre avec le commanditaire.

¹² Nous n'avons pas, pour notre part, réussi à identifier dans la littérature l'expression même de « formation continue de l'entrepreneur » (ou de « dirigeant » ou de « propriétaire », de « petite » ou « très petite » entreprise). Nous n'aurons donc pas la possibilité de nous rapporter dans le cadre de notre exposé à une littérature traitant *directement* du sujet. Même en gardant à l'esprit la possibilité d'une inefficacité de notre part dans le cadre de cette recherche de références antérieures sur le sujet, cette absence, sinon de la notion, du moins de l'expression de « formation continue de l'entrepreneur », nous paraît constituer l'indice d'une probable difficulté. Les guillemets que nous mettons dans le cadre de cette communication à l'expression « formation continue de l'entrepreneur » sont là pour en rappeler le côté sinon problématique, du moins inhabituel.

d'un développement à partir de plusieurs notions théoriques, dont celles de connaissances « tacites » (Polanyi, 1966), « situées » (Lave et Wenger, 1991), « actionables » (Argyris, 1993), de « communauté de pratiques » (Brown et Duguid, 1991 ; Lave et Wenger, 1991 ; Wenger, 1998), de « praticien réflexif » (Schön, 1983) et de « création de connaissances » (Nonaka, 1991 ; Nonaka et Takeuchi, 1995). Sa mise au point et sa réussite, même limitée au cas d'espèce étudié, interroge en retour la notion de « formation continue de l'entrepreneur » en particulier et celles de formation continue, voire de formation tout court, en général¹³. Par ailleurs, il n'est sans doute pas inintéressant de savoir également qu'à l'inverse, certains des « prolongements » du dispositif « Démarche de progrès » initialement prévus n'ont pas pu pour leur part se concrétiser. La question de savoir pourquoi mérite sans doute d'être posée elle aussi, qui pourrait peut-être venir éclairer d'un jour nouveau – ou pas – certains ressorts de la réussite du dispositif « Démarche de progrès ».

Nous commençons par retracer les débuts du processus, passant par l'échec initial d'une formule de formation continue « classique » et aboutissant à la création d'un dispositif de « création de connaissances » comme dispositif de « formation continue de l'entrepreneur » (1^{ème} partie). Nous serons alors à même de présenter, « chemin faisant », les tenants et aboutissants de ce processus (2^{ème} partie). Nous mettons en évidence les caractéristiques résultantes de « l'artéfact » original – la « Démarche de progrès » – ainsi créé (3^{ème} partie). En rendant compte des suites de l'expérience, nous serons de nouveau à même d'en présenter, toujours « chemin faisant », les difficultés et les limites par rapport à l'idéal projeté (4^{ème} partie), avant de tirer pour finir les conclusions de l'ensemble de l'expérience.

1 Aux origines du dispositif

1.1 La Mission d'Appui Aux Entreprises

La Mission d'Appui Aux Entreprises (MAAE) est une structure de type « consulaire » en milieu rural. Sa mission est d'aider au développement local. Le tissu économique territorial étant essentiellement composé de petites entreprises, le développement local est fonction bien évidemment du nombre des créations d'entreprises, mais aussi de la croissance des entreprises existantes. Le postulat de départ étant que les petites entreprises disposent assez souvent d'un potentiel de croissance qui reste inexploité par leurs dirigeants, l'idée naît donc au sein de la MAAE de mettre sur pied une formation destinée aux chefs de petites entreprises et ayant pour objectif essentiel de les aider à actualiser le cas échéant le potentiel de croissance de leurs entreprises.

1.2 La réponse originelle à un appel d'offre européen

Pour financer son projet de formation, la MAAE dépose une demande de financement de programme dans le cadre de la mesure 7 du FEDER (initiative ADAPT) de l'union européenne. Sous sa forme initiale, le projet se présente alors comme un programme de formation continue à l'intention de chefs d'entreprise, accompagné d'un projet de labellisation des entreprises du territoire sur la base d'une « charte qualité » territoriale, le tout précédé d'une enquête sur les besoins en formation ressentis par les dirigeants d'entreprises locales. Le programme de formation continue prévu, nommé « Optimisation du fonctionnement des entreprises », doit permettre aux chefs d'entreprise d'obtenir la

¹³ Cet arrière plan théorique est présenté avec le dispositif « Démarche de progrès » (en 3^{ème} partie de notre communication).

labellisation de leur entreprise, par un jury ad hoc, sur la base de la charte qualité territoriale évoquée, dont le contenu reste à imaginer.

1.3 L'emploi d'un chargé de mission et la recherche d'un conseil externe

Compte tenu d'un important décalage entre le calendrier originel du programme et la date de versement effectif des fonds, la MAAE se retrouve dans l'obligation d'aller beaucoup plus vite qu'initialement prévu pour réaliser ce programme. Elle a toutefois, de ce fait même, relativement plus de moyens à engager pour une même période sur ce court laps de temps. De ce fait, La MAAE va pouvoir s'adjoindre temporairement (en CDD) un chargé de mission qui sera spécifiquement et principalement en charge de la réalisation du programme, alors qu'il n'avait pas été a priori prévu¹⁴ d'y consacrer autre chose que les ressources ordinaires de la MAAE (déjà largement employées par ailleurs).

De surcroît, la formulation de l'ensemble du programme étant orientée "démarche(s) qualité", la MAAE va se mettre à la recherche d'un consultant externe pour diriger le programme. Cherchant à s'attacher pour ce faire les services d'un consultant « classique » ("privé"), la MAAE va prendre néanmoins contact avec un universitaire qui lui est présenté comme un spécialiste de ces questions. La personne recherchée aura pour mission de prendre part au pilotage de l'ensemble du projet et, spécialement, au travail de rédaction de la charte territoriale visée, ainsi qu'à celui de définition du programme de formation continue projeté, l'une et l'autre étant associées au sein du programme d'action financé par le FEDER.

Toutefois charte et formation sont alors plus juxtaposées qu'autre chose au sein du programme d'action qui vient d'être financé par le FEDER, le cahier des charges initial consistant essentiellement, d'une part à concocter un programme de formation continue qui puisse aider les chefs d'entreprises à "optimiser le fonctionnement de leurs entreprises", d'autre part à imaginer une "charte" ("qualité"), qui puisse servir de base à l'attribution d'un "label" (territorial), selon des modalités restant elles aussi entièrement à définir, mais dont l'obtention doit pouvoir constituer un "palliatif" pour des chefs d'entreprises "ne pouvant pas (ou ne souhaitant pas) "aller" à la certification" (i.e. "ISO 9000").

Cependant, mis à part une conscience claire de ce que la labellisation souhaitée devrait pouvoir apporter aux entreprises, la MAAE n'a pas une idée précise des éléments sur lesquels pourrait être fondée la charte. La raison en est somme toute assez simple. Les divers exemples qui servent implicitement de référence¹⁵ au raisonnement sous-jacent à ce concept de charte, tel qu'il figure dans le projet ADAPT du FEDER, sont ceux de chartes qui s'avèrent toutes, peu ou prou, métiers ou sectorielles. Or, le programme envisagé est à l'inverse précisément conçu pour s'adresser à tous les dirigeants d'entreprise du territoire, c.a.d. toutes spécialisations sectorielles confondues. Bref, dès lors que la charte projetée se voudrait multi-sectorielle, personne, y compris l'initiateur du projet au sein de la MAAE, n'est en mesure de lui donner un contenu concret.

Par ailleurs de fortes contraintes d'action pèsent sur le programme. Et, notamment, des contraintes de délai de conception et de préparation, le cycle de formation continue devant démarrer rapidement pour les raisons de décalage de financement évoquées.

A ces premières contraintes, viennent s'en ajouter d'autres, d'une toute autre nature.

Les chefs d'entreprises démarchés se disent en effet intéressés par l'idée d'une formation continue, pour "optimiser le fonctionnement de leurs entreprises", mais pas au point de pouvoir y consacrer suffisamment de temps, faute, précisément, de pouvoir disposer de ce même temps (de "leur" temps) pour "lever le nez du guidon"¹⁶.

¹⁴ Cf l'absence de toute ligne budgétaire à cet effet dans la réponse à l'appel d'offre ADAPT du FEDER.

¹⁵ Il s'agit en particulier d'une charte des métiers du tourisme (hôtellerie, restauration etc.) du département.

¹⁶ Certaines des expressions employées nous ont parues significatives : elles sont retranscrites telles quelles.

Mais surtout ils doutent que les styles, modalités et mêmes contenus des programmes de formation que l'on pourrait leur proposer soient susceptibles d'être véritablement adaptés à leurs besoins réels.

Face à quoi, l'idée qu'un "label" puisse être délivré à leur entreprise à l'issue de ce programme de formation pourrait certes les inciter à le suivre quand même, mais ce, bien évidemment à condition que, précisément, l'on puisse leur "montrer" à quels engagements inclus dans une "charte" ce label correspondrait exactement.

1.4 La reformulation du problème et du programme d'action

Parti de ce que la labellisation souhaitée devrait pouvoir apporter aux entreprises, à savoir "un palliatif pour des chefs d'entreprises ne pouvant pas "aller" à la certification" ("ISO 9000"), le comité de pilotage du projet débouche logiquement sur la perspective d'avoir à créer à cette fin (celle de labellisation), un "référentiel" "qualité" original, accessoirement "territorial", mais avant tout adapté spécifiquement aux très petites entreprises d'une façon générale.

Sans remettre directement en cause l'hypothèse de la faisabilité finale d'un tel référentiel¹⁷, le nouvel arrivant au sein du comité de pilotage du programme va toutefois remettre en cause l'idée que ce référentiel puisse être défini a priori et, a fortiori, qu'il puisse l'être par qui que ce soit d'autre que les dirigeants eux-mêmes des entreprises en question. En effet seules les "bonnes pratiques" effectives de ces entreprises lui paraissent de nature à fonder un tel référentiel ("d'Excellence Territoriale"), le problème devenant dès lors celui de trouver un moyen de repérer, d'exprimer et finalement de calibrer de telles bonnes pratiques éventuelles.

Il propose donc d'ajouter un troisième volet au programme d'action, sous la forme de la mise sur pied d'un programme complémentaire et parallèle de séquences d'audits croisés entre entreprises participantes, séquences ciblées chacune sur un thème précis, abordé par ailleurs dans le cadre du programme de formation. De sorte que chacune de ces séquences d'audits puisse être l'occasion d'observer le cas échéant une bonne pratique, susceptible d'être répertoriée dans une banque de bonnes pratiques¹⁸ en TPE créée à cet effet, contribuant par la même occasion à l'élaboration progressive d'un premier "référentiel", en l'occurrence a posteriori, pour une éventuelle charte territoriale « Qualité en TPE » territoriale et/ou pour un éventuel prix de « l'Excellence en TPE ».

En parallèle une option précise lui semble s'imposer également logiquement comme contenu du programme de formation continue des dirigeants d'entreprise. Le "cycle de l'action"¹⁹ sur lequel sont bâtis tous les référentiels "qualité totale" lui paraît s'imposer "naturellement" comme canevas du cycle de formation en question. Ainsi reformulé, le programme de formation continue pour chefs d'entreprise est rebaptisé "Démarche de progrès", l'objectif devenant d'aider ces chefs d'entreprises à "lever (d'abord) le nez du guidon", avant que de songer le cas échéant à "optimiser (par suite) le fonctionnement de leurs entreprises".

¹⁷ En ce sens que les référentiels des différents prix « qualité » (dit encore « d'excellence ») existants, français (MFQ), européen (EFQM), américains (Balbridge) ou japonais (Deming) peuvent effectivement servir de *canevas* pour l'élaboration d'une Charte qualité adaptée aux TPE (du territoire). Certes, ce qui, de la MNE à la TPE, change, ce ne sont pas seulement les ressources disponibles (et donc les moyens engagés pour résoudre les problèmes qui se posent), mais aussi, et peut être surtout, les *styles* de réponse. Toutefois, si les *styles* autant que les *niveaux* de réponse diffèrent, les *problèmes posés*, les fonctions à assurer n'en restent pas moins, au fond, pour l'essentiel les mêmes ; notamment dans la mesure où il s'agit bien dans les deux cas d'organisations marchandes à but lucratif.

¹⁸ Cette idée, selon laquelle il peut être intéressant pour les entreprises de se référer aux « bonnes pratiques » existantes et, partant, de contribuer elles-mêmes à la constitution de banques de données répertoriant de telles « bonnes pratiques », est communément partagée répandue dans les milieux « Qualité », « Qualité totale », ...

¹⁹ Le PDCA (Plan-Do-Check-Action) de Deming-Shewart.

Par ailleurs le tout apparaît encore comme pouvant et même, à la réflexion, comme devant s'inscrire à son tour dans une perspective plus générale, celle de la constitution d'un réseau de chefs d'entreprises. La création parallèle d'un club des chefs d'entreprises mettant en œuvre la démarche de progrès inscrite dans la charte devient ainsi le "quatrième volet" du projet global.

Enfin, en relation avec l'ensemble des avancées précédentes de la réflexion, le profil des chefs d'entreprises cibles du programme est clarifié et précisé, à savoir : "entrepreneurs ayant récemment créé de Très Petites Entreprises (TPE) non concurrentes".

1.5 Le piétinement du projet face à une incertitude radicale

Bien qu'étant dès ce moment là reparti sur de toutes autres bases que celles imaginées au départ, le projet n'en va pas moins piétiner encore pendant près de neuf mois supplémentaires. En premier lieu, la recherche des formateurs nécessaires s'avère plus difficile que prévue, dans la mesure où les premiers consultants pressentis pour intervenir au sein du programme, ne convainquent pas, à sa surprise, le comité de pilotage du projet de leurs capacités à s'adapter à la "commande" qui pourrait leur être faite.

En second lieu et surtout, s'il suscite un intérêt évident de la part des entrepreneurs qui en constituent la cible, le projet "démarche de progrès" n'en suscite pas pour autant leur engagement, du moins en nombre suffisant. Le chargé de mission de la MAAE sur ce projet s'essouffle à démarcher des entrepreneurs souvent intéressés, mais rarement prêts pour autant à "y aller". Le succès du projet continue d'achopper sur la difficulté demeurée intacte à "faire toucher du doigt" aux entrepreneurs susceptibles d'y participer "de quoi il retourne" exactement.

1.6 Le "point de bascule"²⁰ : l'engagement d'un leader en faveur du projet

Quatre événements vont alors intervenir de façon quasi concomitante, qui, globalement, vont en quelque sorte "débloquer" le projet.

Le pilote et maître d'œuvre universitaire du projet va d'abord réussir à convaincre son copilote et maître d'ouvrage MAAE du même projet de la possibilité et même de l'intérêt pour le projet qu'il y aurait à mobiliser une équipe de chercheurs spécialisée dans les questions de d'entrepreneuriat²¹ pour prendre collectivement en charge la part de "conférences thématiques" contenue dans le programme de formation.

La personne en charge du projet au sein de la MAAE va ensuite la quitter pour un autre emploi. Son successeur, exempt de toute lassitude accumulée et abordant la situation avec un œil neuf, va pouvoir s'enthousiasmer pour le projet, le reprendre à nouveaux frais et, partant, lui insuffler une nouvelle dynamique lorsqu'il le reprendra en charge.

Un entrepreneur du territoire va surtout prendre l'initiative décisive de battre la campagne et de sonner le rappel de ses pairs autour du projet, en annonçant son engagement résolu en faveur du projet et, surtout, en expliquant à tous "ses raisons pour y aller".

Enfin, au cours d'une ultime séance de présentation du projet aux entrepreneurs intéressés, l'ensemble de l'équipe portant le projet va s'avérer suffisamment crédible aux yeux des entrepreneurs en question, y compris les "universitaires" parties prenantes, pour emporter la décision finale, en l'espèce sous la forme de l'engagement dans le projet "démarche de progrès" d'un nombre suffisant²² d'entrepreneurs.

²⁰ Conformément à l'expression clé de Gladwell (2001).

²¹ En l'espèce l'équipe de l'ERFI réunie autour de Michel Marchesnay au sein de l'Université de Montpellier I.

²² Le minimum requis avait été fixée à 6 ; il y en eut 9, de tous secteurs d'activité, qui redevinrent rapidement 8.

2 Les clés de l'histoire

2.1 Des points critiques initiaux ...

Il faut se souvenir qu'au démarrage du projet, la MAAE recherchait un consultant classique (« privé »). Si, in fine, c'est un « universitaire » qui s'est retrouvé embarqué dans le projet, en lieu et place du « consultant » initialement prévu, ce fut d'abord par hasard, puis pour ainsi dire par défaut. Il se peut que les « consultants » initialement contactés par la MDE aient tardé à donner suite à cette sollicitation. Il se peut aussi que, pour diverses raisons, ils ne se soient pas montrés suffisamment convaincants aux yeux de la direction de la MAAE. La question est alors de savoir eu égard à quoi ? Quant à leur aptitude à s'intégrer au projet de la MAAE, au sens de s'y inscrire, d'en comprendre et d'en reprendre l'esprit, la visée ou l'intention ? Ou bien encore quant à leur capacité à s'adapter au contexte et à faire avec les contraintes d'action de la MAAE ?

Quoiqu'il en soit de la réponse à cette question là, ici l'important est ailleurs. Il est dans le fait qu'il y avait à l'encontre de « l'universitaire » en question un préjugé initial « d'incompétence a priori » auquel il convient de prêter attention. Il convient d'y prêter d'autant plus d'attention que, les mêmes causes produisant les mêmes effets, la même prévention s'est par la suite manifestée une nouvelle fois, lorsqu'il s'est agi de trouver des intervenants susceptibles de donner les “ Conférences thématiques ” prévues dans le cadre de la partie formation du programme. Il faut bien voir que, là encore, ce sera faute d'avoir recueilli des « réponses » satisfaisantes (adaptées, appropriées, ...) de la part des divers consultants contactés, que la MAAE se laissera « vendre », c'est le mot, par le premier « universitaire » intégré dans le projet, l'intervention d'autres universitaires dans le cadre du programme de formation prévu.

Il est intéressant de savoir que le schéma sous-jacent aux deux premiers événements s'est manifesté à une nouvelle occasion, *mais jouant cette fois en sens inverse*, lorsque la révélation d'une courte expérience d'entrepreneur dans le passé de l'un des universitaires présents lors de l'ultime séance de présentation du projet instaura soudainement une atmosphère de connivence entre les participants à la réunion.

2.2 ... au point d'achoppement final

Par ailleurs, que s'est-il passé pour que, d'une part, la situation soit restée dans un premier temps bloquée si longtemps et que, d'autre part, cette même situation se soit dans un second temps débloquée si soudainement ? En l'espèce un certain nombre d'éléments déjà évoqués (l'arrivée d'un chargé de mission enthousiaste, l'exemple de l'engagement d'un leader) ont indéniablement joué un rôle de catalyseurs dans le déblocage final de la situation. Mais le point clé de toute l'histoire se situe ailleurs.

Les entrepreneurs contactés se disaient en effet intéressés par l'idée d'une formation continue, mais pas au point de pouvoir y consacrer suffisamment de temps, a fortiori de façon régulière, faute, disaient ils, de pouvoir disposer de ce temps, d'en avoir “ le ” temps, d'avoir “ leur ” temps. Et il est probable que les entrepreneurs soient d'une façon générale des hommes encore un peu plus débordés et/ou pressés que d'autres.

Mais, dans la réalité, les entrepreneurs en question doutaient surtout que les programmes de formation que l'on pourrait leur proposer puissent être adaptés à leurs besoins, autrement dit que l'on puisse leur apprendre dans le cadre d'une formation quelconque quoi que ce soit qui leur soit vraiment utile, qui en vaille vraiment le coup. C'est à dire encore qu'ils doutaient de pouvoir apprendre dans un tel contexte quelque chose qui mérite effectivement qu'ils y investissent le temps dont ils disposent effectivement.

La question est bien évidemment celle de savoir pourquoi. Toutefois, parvenu à ce point, un détour théorique s'impose, sur deux points précis qui nous semblent fournir un éclairage sur ce qui nous paraît être en jeu, ici comme dans le point précédent.

2.3 Des connaissances “tacites”...

On doit à Polanyi (1966) le mérite d’avoir attiré l’attention sur la dimension tacite de la connaissance. Les connaissances tacites sont parfois réduites aux savoir-faire au travers desquels elles se manifestent habituellement. Difficiles à communiquer, les connaissances tacites s’apprennent d’ordinaire par expérience, observation et imitation. D’une façon générale, l’apprentissage de connaissances tacites est également « situé » (Lave et Wenger, 1991). L’apprentissage se fait ainsi souvent par le biais de la participation à une « communauté de pratiques », communauté d’interactions détenant et créant des connaissances tacites collectives (Brown et Duguid, 1991 ; Lave et Wenger, 1991 ; Wenger, 1998). C’est enfin au caractère « actionnable » - ou non - des connaissances que s’intéresse pour sa part Argyris (1993). Mais il est frappant de constater le recoupement, voire le recouvrement, des deux lignes de raisonnement, tant il apparaît à la réflexion difficile d’envisager une connaissance « actionnable » qui ne serait pas - par la même occasion - également « située ».

2.4 ... au cycle de la perception

Neisser (1976) explique que nos représentations et nos perceptions du monde sont reliées les unes aux autres de façon récursive. Nous agissons en fait non pas dans le monde réel, mais dans un monde perçu, lequel n’est rien d’autre que « l’échantillon » du monde réel que nous sommes capables de percevoir et, ceci, précisément en fonction des représentations a priori que nous nous faisons du monde réel.

C’est ce mécanisme qui est en cause lorsque le succès du projet achoppe sur la difficulté demeurée à “ faire toucher du doigt ” aux entrepreneurs susceptibles d’y participer “ de quoi il retourne ” exactement.

C’est ce mécanisme qui explique aussi que la MAAE n’aurait jamais pris contact avec un premier « universitaire » pour conduire le projet, si cette personne ne lui avait pas été recommandée, et non pas une fois, mais bien par deux sources différentes ; que, lorsque la même prévention s’est manifestée une seconde fois, il a fallu, mais aussi suffit, que le premier universitaire prenne la peine de « vendre » les universitaires suivants en les recommandant à son tour²³ ; mais aussi que l’un des mêmes universitaires ait été écouté d’une toute autre oreille une fois estampillé entrepreneur lui-même²⁴.

Car nul n’ignore, en effet, que personne n’est moins « théorique », au sens de dénué de tout sens pratique, de tout pragmatisme, qu’un universitaire ! Ce qui, si cela s’avérait toujours vrai, en ferait, de fait, quelqu’un d’incompétent en matière d’action en général, et, notoirement, en matière de formation d’entrepreneurs en particulier !²⁵

2.5 Du système de représentations aboutissant au blocage de la situation ...

Désormais munis des éléments théoriques qui précèdent, il nous devient possible de décrypter le système de représentations qui aboutissait à bloquer la situation.

Les entrepreneurs savent (...tacitement !) qu’ils sont en possession de connaissances « tacites » sur leurs « pratiques » d’entrepreneurs. Dans la mesure précisément où ces connaissances sont tacites, elles sont « situées » et ne peuvent donc être en possession de

²³ L’auteur remercie Olivier Torres d’avoir attiré son attention sur le fait qu’il s’agissait là d’un cas typique de la « mise en scène » de la réalité (« enactment ») dont parle Weick (1969).

²⁴ Ce qui satisfait en l’espèce au principe de symétrie de Bloor (1982), selon lequel et la réussite et l’échec d’un processus quelconque doivent pouvoir être expliqués selon les mêmes mécanismes.

²⁵ Nous avons pu vérifier partiellement cette interprétation en ayant l’occasion d’interroger sur ce point (croyez vous qu’un universitaire puisse faire preuve de sens pratique, etc...) trois des entrepreneurs du groupe, leur réaction commune revenant en somme à dire : « non, mais vous (ou vous deux, ou vous autres) c’est pas pareil ».

personnes n'appartenant pas à la « communauté de pratiques » des entrepreneurs. N'étant pas entrepreneurs, des universitaires ne peuvent pas avoir de connaissances tacites sur les pratiques des entrepreneurs. Mais, à tort ou à raison, les entrepreneurs « savent » également (toujours tacitement) qu'il n'existe pas non plus de connaissances explicites relatives à leurs pratiques. Sinon, « cela se saurait », « ils » (les entrepreneurs) en auraient « rencontrées » (des connaissances de ce type) : ils « en auraient eu ... connaissance » (!). Au final, les connaissances, même explicites, des universitaires, fussent-ils chercheurs en gestion des entreprises, ne peuvent donc pas avoir de rapport avec quelque connaissance que ce soit, explicite ou tacite, qui serait relative à leur pratique et serait donc pertinente, utile, i.e. « actionnable », pour les entrepreneurs qu'ils sont. CQFD.

2.6 ...à la dynamique du déblocage de la situation

Ce qui nous paraît avoir en l'espèce servi de détonateur, c'est l'exposé par l'entrepreneur leader de sa principale raison « d'y aller ». En parlant de « rompre la solitude du chef d'entreprise », en reformulant ainsi ce qui constituait à ses yeux l'objet ou l'objectif de l'ensemble de l'action « démarche de progrès », cet entrepreneur leader a, vis à vis de ses pairs, crédité le projet d'une utilité, il lui a donné une justification, voire une légitimité, qu'il n'avait pas encore acquis.

Au sein de cet « exposé des motifs » (« rompre la solitude du chef d'entreprise »), il y a lieu de distinguer trois éléments différents et complémentaires.

Le premier aspect du problème est celui du besoin d'accéder à un ensemble d'informations pertinentes, utiles, voire indispensables à l'entrepreneur, à l'exercice de sa mission, de sa fonction ou de son métier. Parler de « rompre la solitude du chef d'entreprise » revient à reconnaître son isolement en tant que chef d'entreprise et à reconnaître dans la foulée que cet isolement « fait » effectivement « problème », dans la mesure où il prive le chef d'entreprise d'un accès à un type d'information dont on souligne ainsi le caractère crucial (à l'exercice de la fonction d'entrepreneur). Le message revient donc à rappeler aux collègues entrepreneurs l'existence d'un ordre des priorités, trop souvent battu en brèche par les exigences plus ou moins fallacieuses du quotidien, et dans le cadre duquel l'accès à une information pertinente s'avère en définitive bien plus important que la plupart des autres activités ordinairement privilégiées.

Parler de « rompre la solitude du chef d'entreprise », c'est dire ensuite que les informations pertinentes en question sont à échanger entre entrepreneurs, puisque, comme on vient de le voir, eux seuls sont susceptibles de détenir de telles informations. C'est de là que découle cette solitude « pratique » de l'entrepreneur au milieu des non-entrepreneurs qui l'entourent d'ordinaire. Parler de « rompre la solitude du chef d'entreprise » revient donc à « rappeler » tacitement aux autres entrepreneurs, d'une part que l'échange d'informations entre pairs est possible et d'autre part qu'il constitue peut être la seule solution possible au problème posé.

Le troisième aspect du problème, c'est celui du sentiment, ou de la sensation, de solitude. Parler de « rompre la solitude du chef d'entreprise », c'est encore avouer que quelque chose dans l'ordre de l'émotionnel est en jeu également. Le seul fait de l'accepter, de le reconnaître, de lui faire une place, de lui donner ainsi droit de cité dans ce contexte a pu constituer une avancée décisive pour les autres entrepreneurs, en tant qu'appel à une intelligence émotionnelle de la situation (Gardner, 1984 ; Goleman, 1995), comme solitude existentielle autant que « pratique ».

3. Le dispositif « Démarche de progrès »

3.1 Une remise en question du postulat de départ

Face au piétinement du projet, force nous était d'envisager l'hypothèse que notre projet initial de « formation continue d'entrepreneur » ne se trouvait pas « en panne » pour de mauvaises raisons. Que, si cela « coïncait », ce devait être au contraire pour de bonnes raisons²⁶. Nous avons alors jugé qu'il convenait de prendre au sérieux les raisons qu'avaient les entrepreneurs prospectés dans le cadre de ce projet d'une « formation continue de l'entrepreneur » de douter de l'utilité des connaissances que l'on serait susceptible de leur transmettre. Nous avons considéré que la « panne » dans laquelle était empêtré le projet constituait le résultat d'un « test », une preuve par l'absurde l'inadéquation de ce qui constituait la proposition (l'hypothèse) de départ du projet initial, à savoir que l'on pouvait « former », au sens classique de ce terme, des entrepreneurs.

Nous sommes donc repartis de l'idée que le problème était mal posé lorsque qu'on le posait comme étant celui de la réalisation d'une « formation » continue de l'entrepreneur²⁷. Que c'était le modèle de la formation lui-même, son modèle implicite, *le schéma qui lui est sous-jacent d'un savoir linéaire descendant (du savoir « fondamental » aux « applications » pratiques)* qui était à questionner, et que, contrairement à l'idée commune, le savoir – le savoir faire – professionnel était essentiellement le résultat d'une « réflexion »^{28 29} à partir d'une expérience pratique qui lui préexiste³⁰. Et nous avons donc pris comme nouveau point de départ l'hypothèse que la solution au problème posé consistait à ce que soit les entrepreneurs qui s'accompagnent eux-même, qui s'auto-forment eux-mêmes, et qui créent pour cela par eux-mêmes les connaissances dont ils avaient pourtant eux-mêmes besoin.

3.2 Un dispositif de “ réflexion ” des “ pratiques ”

Le dispositif mis en place dans le cadre de la « Démarche de progrès » est d'abord un dispositif de « réflexion des pratiques » des entrepreneurs, au sens où Schön parle du « praticien réflexif » (Schön, 1983).

Pour le dire un peu rapidement, le concept de « praticien réflexif » pointe le fait que la nécessité qu'il y avait pour les entrepreneurs à « lever le nez du guidon » n'était pas le problème, mais bien la solution ! Car « lever le nez du guidon » constitue le seul véritable impératif catégorique du chef d'entreprise, celui auquel il ne peut déroger et ceci, y compris lorsque son entreprise est très petite. Sa « mission », son rôle, sa fonction ou encore son

²⁶ A vrai dire, nous ne sommes pas loin de penser désormais que cette expression de « formation continue de l'entrepreneur » pourrait bien relever de la catégorie des oxymorons. Un oxymoron (ou oxymore) est en effet cette figure de style résultant de la réunion de deux mots (ou plus) aux sens incompatibles, une contradiction dans les termes d'une expression. Ainsi, une obscure clarté, un marcheur immobile, ou bien une justice sans limite - dès lors que l'on pense que l'essence même de la justice est d'avoir des limites - sont des oxymorons.

²⁷ En l'absence de l'expression de « formation continue de l'entrepreneur » dans la littérature, nous pouvions faire l'hypothèse d'une possible difficulté, l'hypothèse que les problématiques classiques en matière de formation continue de salariés ne seraient pas facilement transposables, voire pas nécessairement pertinentes dans cet hypothétique domaine de la « formation continue d'entrepreneurs ».

²⁸ Au sens de Schön (1983)

²⁹ David dirait-il d'une abduction - induction – déduction ?

³⁰ Un parallèle pourrait être fait avec les processus d'innovation, dont l'observation laisserait à penser que, contrairement à l'idée reçue, les avancées des sciences fondamentales procèderaient plus souvent du progrès des techniques que l'inverse.

métier, son « job » en somme, consiste précisément en cela, que nul ne peut faire à sa place, et non pas dans le « serrage de quelconques boulons ».

En l'occurrence, le dispositif « Démarche de progrès » dans son ensemble constitue un appel permanent à la réflexion de/réflexion sur/ ses pratiques, qu'il s'agisse des séquences « discussions thématiques » ou du dispositif « Audits croisés » dans son ensemble.

3.3 Un dispositif de “formation” par la “communauté de pratique”

Nous l'avons dit, au fond seuls les membres de la communauté de pratique des entrepreneurs détiennent, collectivement, les connaissances, en grande partie « tacites », qui seraient suffisamment « situées » pour être véritablement « actionnables » par un entrepreneur.

Le dispositif mis en place dans le cadre de la « Démarche de progrès » est par conséquent d'abord et avant tout un dispositif de formation de l'entrepreneur dans/par la « communauté de pratique » des entrepreneurs³¹.

3.4 Un dispositif de “création de connaissances”

Le dispositif mis en place dans le cadre de la Démarche de progrès est ensuite un dispositif de “conversion” (et donc de création) de connaissances du type de ceux décrits par Nonaka et Takeuchi (Nonaka, 1991 ; Nonaka, Takeuchi, 1995) (Figure 1).

Figure 1 : Les modes de conversion de connaissances
(Nonaka & Takeuchi, 1995)

	à Connaissance TACITE	à Connaissance EXPLICITE
de Connaissance TACITE	SOCIALISATION Connaissance “ empathique ”	EXTERIORISATION Connaissance “ conceptuelle ”
de connaissance EXPLICITE	INTERIORISATION Connaissance “ opérationnelle ”	COMBINAISON Connaissance “ systémique ”

Pour Nonaka et Takeuchi, qui insistent également sur la dimension collective des connaissances, tacites ou explicites, la mobilisation et la “conversion” des connaissances tacites joue d'une façon générale un rôle clé dans la création de nouvelles connaissances, y compris explicites. Les connaissances explicites s'acquièrent d'ordinaire par l'étude ou la réflexion. La création de nouvelles connaissances explicites peut effectivement provenir de la combinaison de connaissances explicites existantes mais peut aussi provenir de la “conversion”, par “extériorisation”, de connaissances tacites, les métaphores et les analogies jouant un rôle important dans les dit processus d'extériorisation des connaissances tacites. (Nonaka, Takeuchi, 1995).

³¹ Pour le dire par un clin d'œil : « ici la MAAE, les entrepreneurs parlent aux entrepreneurs ».

Tel qu'il se présente, le dispositif « Démarche de progrès » peut être vu comme un dispositif combinant des apports « externes » d'information et plusieurs modalités d'échanges « internes » d'expériences (« internes » et « externes » s'entendant du point de vue des entrepreneurs participants).

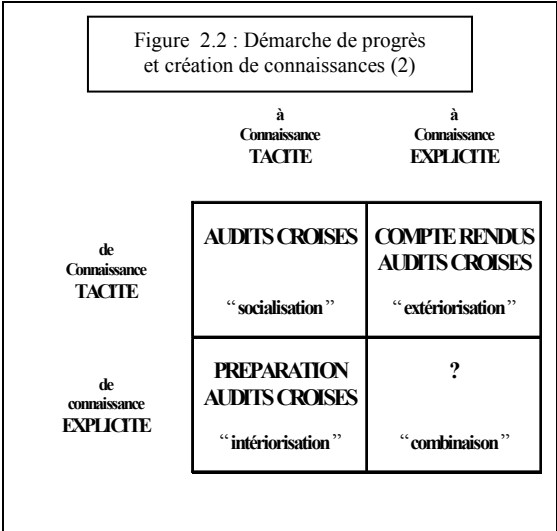
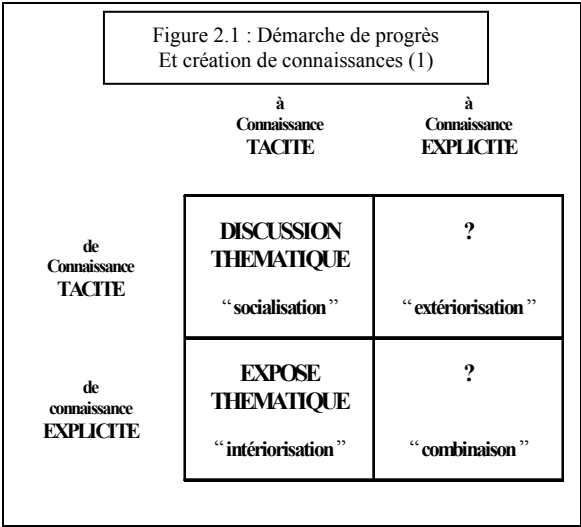
Chacun des éléments du dispositif mis en place est susceptible de jouer un rôle en termes de création des connaissances et peut, de fait, être aisément replacé dans le cadre du schéma de Nonaka et Takeuchi. Nous avons schématisé en conséquence les actions de conversion - création de connaissance qu'accomplissent les entrepreneurs dans le cadre du dispositif « Démarche de progrès » (figures 2.1 et 2.2).

3.5 Un dispositif « d'absorption » d'informations et d'échange d'expériences

Le premier volet du programme consiste en une série de « séminaires thématiques » introduits par autant « d'exposés thématiques », effectués par des spécialistes d'un sujet, qui s'enchaînent de telle façon qu'ils passent en revue peu ou prou l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise (figure 1.1).

Vues sous cet angle, les « exposés thématiques » constituent donc bien au départ une opération d'apports « externes » (au cercle des entrepreneurs) d'informations. Mais, dans le cadre du dispositif « Démarche de progrès », ces exposés thématiques correspondent moins à un élément produit pour cette occasion par un tiers intervenant dans le dispositif³², qu'à un élément « absorbé » (écouté, entendu, perçu, compris, « intériorisé ») *activement* par les entrepreneurs.

³²analogue en cela au « starter » du système de démarrage d'une voiture, ou à l'élément catalyseur introduit dans la solution chimique.



De surcroît, le cahier des charges fourni aux conférenciers exige d'eux qu'ils introduisent la thématique qui leur est confiée de façon à ce que, sur les bases d'un exposé relativement court, une « discussion thématique », c'est à dire un échange d'idées et d'expériences ciblés puisse très vite s'engager entre les participants (figure 1.1). Cette séquence d'échanges « internes » (au cercle des entrepreneurs) d'informations, d'idées et d'expériences fait que chaque séance thématique prise dans son ensemble constitue plus un « atelier », ou encore un « séminaire », entre « pairs », sur les pratiques effectives et souhaitables des TPE en matière de tel et tel sujet, qu'une séance de formation classique (par un « expert ») sur le même sujet. Le fait que les entrepreneurs présents ne soient pas concurrents est ici décisif. Il permet aux participants de se livrer à un échange libéré de toute crainte de livrer à l'auditoire des informations qui pourraient aller à l'encontre des intérêts de leurs entreprises respectives. Ceci est encore plus vrai lorsqu'on en vient au deuxième volet du programme, celui du programme « d'audits croisés ».

3.6 Un dispositif « d'extraction » et d'échange des connaissances

Le second volet du programme consiste en une série « d'audits croisés » qui se situent dans le prolongement du programme de « séminaires » que l'on vient d'évoquer (figure 1.2).

Chacun des « audits » de cette série est ciblé sur un sujet délimité, relatif à l'un des thèmes abordés dans le cadre des « séminaires » précédents.

Il s'agit « d'audits » en ce sens que chacun d'entre eux est conduit par l'un des entrepreneurs questionnant « in situ » (sur place, dans ses murs) un autre entrepreneur sur ses pratiques effectives relativement au sujet particulier sur lequel porte l'audit.

Ces audits sont « croisés » en ce sens que tous les entrepreneurs du groupe participent chacun à leur tour à ces audits et, ce, en étant de surcroît à tour de rôle « auditeurs » et « audités ». L'astuce consiste ici à faire en sorte que ce soit à chaque fois les entrepreneurs les plus « concernés » par - ou les plus « pertinents » pour - un thème particulier qui participent à l'audit portant sur ce thème. L'un – « l'auditeur » - y prend part parce qu'il considère que le thème en question correspond à l'un de ses points les plus faibles, l'autre – « l'audité » - y participe également, parce que, à tort ou à raison, il considère à l'inverse que ce thème correspond au contraire, toutes choses égales par ailleurs, à l'un de ses points les plus forts.

« Les audits croisés » constituent un dispositif, en l'espèce particulièrement puissant, « d'extraction des connaissances » du plus « expert », par le plus « novice », parmi les entrepreneurs participants.

3.7 Un dispositif de « transfert » : les pairs comme « capacité d'absorption »

Chapoz (1995) souligne le rôle des pairs dans le cadre des processus d'apprentissage de l'entrepreneur. Cohen et Levinthal (1990) ont par ailleurs mis en lumière le rôle clé joué par la possession d'un service R&D dans la capacité des entreprises à s'approprier les résultats de la recherche publique. Il y a d'évidence un parallèle à faire entre le rôle joué par un service R&D dans la capacité d'absorption d'une entreprise d'une part et, d'autre part, le rôle que peuvent jouer les pairs, particulièrement dans le contexte de ce dispositif « Démarche de progrès », dans le cadre des processus d'apprentissage de chacun des entrepreneurs du groupe. Et, de fait, pour presque tous les sujets faisant l'objet d'une quelconque séance de travail collectif au sein du dispositif, il se trouvait pratiquement toujours qu'un ou deux entrepreneurs étaient plus avancés que les autres à ce sujet, et qu'ils étaient par conséquent susceptibles d'en assurer la « traduction » pour les entrepreneurs du groupe les moins avancés sur le même sujet. Le tout bien évidemment à charge de revanche, les compétences relatives

de certains correspondant toujours plus ou moins aux incompétences relatives de certains autres et vice versa.

3.8 Un dispositif de “ coaching ” mutuel

Mais, dans le cadre de l'expérience « Démarche de progrès », une fois en si bon chemin, les choses n'en sont pas restées là et, dans la réalité, le dispositif de transfert mutuel s'est rapidement révélé être également un dispositif de « coaching » mutuel, les entrepreneurs du groupe prenant, là encore plus ou moins tour à tour, et un rôle de « coach » vis à vis de l'un des autres entrepreneurs pour telle question, et un rôle de « coaché », par un autre (ou quelquefois par le même !) entrepreneur, pour telle autre question.

3.9 Les maillons faibles du dispositif : mémorisation et cumul des pratiques

Les points d'interrogation figurant dans l'une et l'autre des deux figures (2.1 et 2.2) marquent les maillons faibles du dispositif « Démarche de progrès », par rapport à l'idéal d'une « couverture » de l'ensemble du cycle de création des connaissances de Nonaka et Takeuchi.

La logique de la démarche aurait voulu que les compte-rendus « d'audits croisés » donnent lieu à une production de descriptions explicitant, caractérisant et « *mémorisant* » les bonnes pratiques observées, lesquelles auraient pu être ainsi « stockées », voire « accumulées », en vue d'éventuelles « diffusions », voire « recombinaisons » ultérieures.

Le projet était de constituer ainsi une sorte de banque de données sur les bonnes pratiques des TPE³³, un des motifs du développement de cette banque de données étant qu'elle aurait constitué en toute logique la base de référence naturelle pour le label territorial « Qualité des TPE » et /ou le prix de « l'Excellence en TPE » initialement projetés.

Or il est très vite apparu que, si la méthode « d'extraction des connaissances » prévue (les « audits croisés ») était la bonne, i.e. « fonctionnait », il n'en allait pas de même de celle prévue pour leur « mémorisation ». Les compte-rendus « d'audits croisés » ne « parlaient » véritablement qu'aux entrepreneurs du groupe. Ils avaient participé à la « démarche de progrès », et en particulier aux séances de préparation, puis de restitution, des dits « audits croisés » : ces compte-rendus leur servaient en définitive d'aides mémoire. Pour tous les autres, non participants à l'expérience « démarche de progrès », le contenu qui était censé être inscrit dans les compte-rendus « d'audits croisés » restait inaccessible (tacite).

3.10 Les chaînons manquants : répertoire de pratiques et maillage de clubs

Une manière de pallier à cette difficulté dommageable dans une optique de « création de connaissances » en TPE avait été imaginée. Elle aurait consisté à pouvoir disposer de plus d'un compte rendu pour une même bonne pratique. L'hypothèse étant que, si l'on avait été en mesure, pour chaque bonne pratique visée, de collectionner une série de compte-rendus « d'audit croisés » différents, mais portant sur des bonnes pratiques semblables ou similaires, c'est à dire sur un même type de bonne pratique, alors un groupe d'entrepreneurs ayant participé à l'un ou l'autre de ces « audits croisés » aurait été cette fois en mesure « *d'abstraire* » d'une telle collection de compte-rendus les éléments significatifs d'une même et unique bonne pratique générique.

Il se trouve par ailleurs que la création d'un répertoire des bonnes pratiques en TPE, qui soit réellement significatif des bonnes pratiques en TPE, afin d'être légitimement en mesure de servir de base à un label territorial « Qualité des TPE » et /ou un prix de « l'Excellence en TPE », supposait également que l'on puisse l'alimenter avec un nombre « d'items » élémentaires (i.e. de compte-rendus d'audits croisés) autrement plus important, que celui du

³³ Nous y faisons allusion au point 2.4 (« De sorte que chacune de ces séquences d'audits puisse être l'occasion d'observer le cas échéant une bonne pratique susceptible d'être *répertoriée* ... »).

nombre total³⁴ des audits croisés possibles entre les participants à l'expérience « Démarche de progrès ».

En d'autres termes, la réalisation de ces derniers aspects du projet initial aurait supposé : (1) que la « Démarche de progrès » fasse l'objet d'un essaimage, (2) que les dispositifs parallèles issus de cet essaimage soient maillés entre eux, (3) que l'ensemble des comptes rendus « d'audits croisés » issus de ces dispositifs parallèles soient partagés, (4) qu'ils soient cumulés dans une même et unique banque de données des bonnes pratiques en TPE, (5) qui puisse in fine servir de base à un référentiel « prix de l'excellence en TPE ».

Toutes choses qui, sans apparaître impossible a priori, sont peut être hors de portée d'une expérience limitée³⁵.

4 Suites, difficultés et limites de l'expérience « Démarche de progrès »

4.1 Le décollage du projet et le développement du programme d'action

Le projet, on l'a vu, a décollé comme suite à l'engagement d'un entrepreneur leader, décidant « d'y aller » et de faire savoir cet engagement à ceux de ses pairs encore dans l'expectative.

La réunion qui devait aboutir à la décision de lancer (ou non) la « Démarche de progrès », et qui se tenait donc en « avant-première » du programme (« officiel », financé, ...) proprement dit, fut la réunion inaugurale et constitutive d'un groupe. Prendre avec les autres la décision « d'y aller aussi », c'était en effet participer à la fondation /institution d'un collectif qui n'existait pas encore l'instant auparavant, et ceci n'était pas sans conséquences.

Par ailleurs, cette réunion inaugurale fut également, pour ce collectif naissant, l'occasion d'imprimer pour la première fois sa marque sur la suite des événements. En effet, il lui était également demandé de se prononcer sur une éventuelle reformulation « sur mesure » de l'agenda initial (« prêt-à-porter ») d'interventions prévues dans le cadre du dispositif de formation.

Les premières conférences thématiques étaient par ailleurs cruciales pour la dynamique future de l'expérience. Elles furent en conséquence soigneusement préparées avec les intervenants, de façon à les aider à « se couler » le mieux possible dans le « moule » du cahier des charges (« un exposé relativement court, mené de façon à ce qu'une discussion et un échange d'idées et d'expériences ciblés puissent très vite s'engager entre les participants »).

Mais les moments les plus intenses³⁶ pour la dynamique de l'expérience « Démarche de progrès » furent incontestablement ceux consacrés à la préparation, la réalisation et le débriefing des premiers « audits croisés ». D'abord du fait de la nouveauté que représentait ce type d'activités pour les participants et donc du fait qu'il impliquait par là même un premier apprentissage, direct, primaire. Mais aussi et surtout parce que se fut l'occasion pour les participants de réaliser à quel point, « mine de rien », leurs meilleures pratiques étaient beaucoup plus adaptées, au point, « abouties » et, pour tout dire, « réfléchies », qu'ils ne l'auraient pensé a priori.

4.2 L'émergence d'un “ Clan ”

Très vite, le collectif des entrepreneurs participant à l'expérience « Démarche de progrès » va se constituer en authentique groupe, au sens où on entend ce terme dans le domaine de la dynamique des groupes restreints (Anzieu, 1981), ou, pour le dire autrement (dans la mesure

³⁴ fonction du nombre de combinaisons possibles entre les n participants au dispositif.

³⁵ Quoiqu'il en soit à cet égard d'une façon générale, le fait est que, pour diverses raisons, cet aspect du projet initial n'a pu aboutir dans le cadre de l'expérience que nous relatons.

³⁶ Les plus intenses parmi les moments « techniques », c'est à dire en mettant à part les (nombreux) moments à forte contenu émotionnel et même carrément « affectifs » qui ont par ailleurs rythmé la vie du groupe.

où - à la suite d'Ouchi (1980) - l'usage de ce terme s'est répandu dans le domaine des sciences de gestion pour désigner un phénomène qui n'est pas sans rapport), en « Clan ».

A cet égard, chaque séance, chaque réunion supplémentaire sera l'occasion d'un renforcement des liens tissés entre les membres du groupe, élargissant sans cesse le champ des références communes et des valeurs partagées. Au point que, au bout d'un certain temps, on aurait pu croire qu'il s'agissait, non pas d'un club réunissant plusieurs propriétaires-dirigeants de petites entreprises toutes distinctes, mais du groupe restreint des dirigeants d'une même et unique société holding d'entreprises communiant dans une même, unique (et puissante) « culture d'entreprise ».

4.3 L'essoufflement de la dynamique : retrait de la MAAE et autonomisation du clan

La poursuite du développement du dispositif initialement projeté supposait que la « Démarche de progrès » fasse l'objet d'un essaimage, à partir duquel un réseau de clubs se serait constitué, par maillage progressif de dispositifs parallèles au fur et à mesure de leur création. Mais, pour diverses raisons, la MAAE choisira plutôt de se rapprocher d'un club plus ancien d'entrepreneurs de la métropole régionale la plus proche, pour monter avec lui un « prix de la TPE » commun, en lieu et place de celui initialement projeté dans le cadre du projet « Démarche de progrès », cessant ainsi de suivre³⁷, d'accompagner et de soutenir la dynamique qu'elle avait elle-même suscitée en lançant la réalisation ce programme ADAPT.

De son côté, la dynamique enclenchée par l'émergence du clan ira jusqu'à son terme. En ce sens que, pour sa part, le clan des entrepreneurs participant à l'expérience « Démarche de progrès » ira jusqu'à constituer en association (loi de 1901) spécifique, sous le nom du Réseau CONCEPT, pour exister de façon autonome par rapport au programme ADAPT du FEDER qui les avait vu se rencontrer et qui restait placé sous l'égide de la MAAE.

4.4 Le clan et la MDE à la croisée de leurs chemins respectifs

Au moment où l'ensemble des participants à cette aventure en présentait publiquement le bilan, lors d'une journée où presse, élus, organismes publics et associations diverses avaient tous étaient invités, la MAAE d'une part, le réseau CONCEPT d'autre part, allaient chacun leur chemin respectif. La MAAE annonçait de son côté son intention de renouveler l'opération sur le territoire, sans que, pour autant, les futurs participants soient censés entretenir des liens particuliers avec leurs prédécesseurs. Et pour sa part le réseau CONCEPT profitait de l'occasion pour introniser officiellement membre du réseau CONCEPT un entrepreneur qui n'avait pas participé à l'expérience « Démarche de progrès ».

4.5 La “ faiblesse ” des “ liens forts ”

Le danger d'une dynamique d'un « groupe restreint », c'est la fusion, la fermeture et l'immobilisation finale : il est décisif de pouvoir maintenir le système ouvert, d'entretenir le renouvellement des apports extérieurs. En particulier, l'apport d'une information externe sous quelque forme que ce soit reste le moteur initial de la création de connaissance, le carburant sans lequel celle ci s'épuise, ou, pour le dire comme le dirait peut-être un philosophe, le « potentiel » « qu'actualise » la connaissance.

Autrement dit, c'est précisément dans le prolongement de ce qui a pu à un moment crucial faire la force de ce collectif, à savoir, sa capacité à *assumer* la dimension émotionnelle des phénomènes, que se résidait également la principale difficulté qu'il lui était donné d'affronter, à savoir, celle de la *maîtrise* des éléments émotionnels des situations auxquelles il était partie prenante. Pour le dire encore autrement, le danger, c'est de passer, du fait de la trop grande

³⁷ Au sens où l'on « suit » (« pour voir » ... !) au poker.

intensité des liens forts (internes), à côté de « la force des liens faibles » (externes) mise en évidence par Granovetter (1973)³⁸.

4.6 Les impacts d'éventuels enjeux stratégiques ?

Nous n'avons jamais pu avoir le fin mot de l'histoire, et savoir pour quelles raisons exactes la MAAE choisira plutôt de se rapprocher d'un club plus ancien d'entrepreneurs de la métropole régionale la plus proche, pour monter avec lui un « prix de la TPE » commun, en lieu et place de celui initialement projeté dans le cadre du projet « Démarche de progrès ». Toujours est-il qu'en cessant ainsi de suivre, d'accompagner et de soutenir la dynamique qu'elle avait elle-même suscitée en lançant la réalisation ce programme ADAPT, la MAAE donna le signal de la fin de l'expérience « Démarche de progrès » originelle.

4.7 Une question pendante : peut-on abstraire des pratiques ?

On le voit, de nombreuses hypothèses ont pu peser sur la fin de l'expérience « Démarche de progrès » originelle. De sorte qu'une question reste pendante à l'issue de cette expérience : peut-on réellement « abstraire » des pratiques ? Pour le dire autrement : si le maillage prévu d'expériences similaires s'était réalisé, et qu'un ensemble d'entrepreneurs ait pu de ce fait se trouver placé devant une collection de compte-rendus « d'audits croisés » relatifs à un même et unique type de bonne pratique en TPE, cet ensemble d'entrepreneurs aurait-il pour autant réussi à en extraire une description explicite de la dite bonne pratique ? Car, on le sait, il s'agit là de ce à quoi visent les démarches de gestion des connaissances (knowledge management) : « extraire » les « connaissances » de leurs « gisements » au sein de l'entreprise et, ceci, à toutes sortes de fins de conservation, réplique, démultiplication, combinaison, échange et appropriation éventuelles.

A l'issue de l'expérience « Démarche de progrès », un doute nous paraît permis quant à l'issue de cette quête. Le tacite n'est peut-être pas (seulement) du « formalisable non encore formalisé », de « l'explicitable sous explicité ». Nous tendons à penser qu'une partie non négligeable des connaissances (compétences) ne peut que rester tacite – non exprimables, non formalisables, non « encapsulables »³⁹, et en définitive non transférables, non échangeables, non négociables et non « appropriables ». De sorte qu'à côté de la voie de la théorie, de l'enseignement et de la formation, la voie de l'apprentissage (« sur le tas ») et/ou de « l'initiation » (imitation du « maître » par le « disciple ») nous paraît pouvoir garder leur pertinence dans des cas sans doute plus nombreux qu'on ne tendrait a priori à le croire.

Conclusion : acquis et limites de l'expérience

On peut contribuer à la « formation » continue des entrepreneurs ...

Le dispositif « Démarche de progrès » nous semble avoir toutefois fait la preuve que l'on peut d'une certaine façon, *paradoxalement*, résoudre le problème de la « formation continue » de

³⁸ On ne peut manquer d'être frappé par l'importance prise par les phénomènes émotionnels dans les dynamiques collectives. Il y a là quelque chose qui nous est souvent apparu décisif dans l'expérience « Démarche de progrès ». Nous l'avons vu, c'est lorsque, en parlant de « rompre la solitude du chef d'entreprise », l'un d'entre eux a laissé voir la dimension émotionnelle de son vécu comme « solitude » « existentielle » qu'un « déclic » a pu se produire dans l'esprit des autres entrepreneurs, comme suite à un appel à une intelligence émotionnelle de la situation. Or, sauf erreur de notre part, cette intelligence émotionnelle des phénomènes n'a pas encore la place qu'elle nous semble devoir mériter dans quelque modèle de la recherche-action que ce soit, qu'il s'agisse de « l'action science », de la « recherche-action », de la « recherche-intervention », etc. ...

³⁹ Voir sur ce point à Bourdieu (1980). Christophe Dejours parle pour sa part de connaissances « par corps » et affirme : « l'intelligence professionnelle est en avance sur sa connaissance et sa symbolisation » (Dejours, 2003)

l'entrepreneur, à partir du moment où on le pose comme n'étant précisément pas celui de la réalisation d'une « formation » continue pour l'entrepreneur.

...en créant des dispositifs de « création de connaissances » par des entrepreneurs...

Une forme paradoxale de « formation continue de l'entrepreneur » est en effet possible qui, abandonnant le modèle implicite de « transfert » de connaissances pré-existantes pour en adopter un autre, explicite, de création (éventuellement re-création) de connaissances, fait résider la solution au problème posé paradoxalement dans la création, en quelque sorte à la demande et à la carte, par les entrepreneurs eux mêmes, des connaissances dont ils avaient éprouvé le besoin.

... maillés en réseaux

La pièce essentielle qui restait manquante au sein du dispositif « Démarche de progrès », tel qu'il s'est concrétisé au cours de ces années 2000-2001, c'est l'absence d'un véritable réseau, résultant du maillage de plusieurs groupes similaires d'entrepreneurs qui auraient été créés en parallèle, par essaimage de l'expérience originelle ; et, à travers l'activation du réseau en question, la banque de données sur les bonnes pratiques des TPE qui pourrait en résulter, ainsi que le référentiel pour un prix de la TPE que l'on pourrait en extraire.

Une autre voie du développement territorial s'ouvre à côté des SPL et autres PLATO...

La possibilité d'une « formation continue des dirigeants de TPE » ouvre des perspectives de développement y compris aux territoires les moins bien lotis, qui souffrent de l'absence d'implantations de grandes entreprises pouvant aider au développement local dans le cadre d'un programme d'aide aux petites entreprises de type PLATO et qui ne présentent pas non plus de spécialisation productive a priori significative et de ce fait susceptible de servir au développement d'un SPL.

...dont pourraient s'inspirer d'autres organisations, « apprenantes » ou « qualifiantes »

Il va enfin de soi que des dispositifs similaires à la « Démarche de progrès » devraient pouvoir être généralisables en matière de formation continue, auprès de tous types de professionnels, qu'ils le soient au sens de Schön ou non ; ce qui pourrait aller dans le sens d'une concrétisation des concepts comme celles « d'organisation apprenante » (Senge, 1991 ; Argyris et Schön, 2002) ou « qualifiante » (Zarifian, 1988).

Bibliographie

- ALBERT P. et al. (1994), L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprise, Revue Française de Gestion, n°101.
- ANZIEU D., MARTIN J.-Y. (1981), La dynamique des groupes restreints, Paris, PUF.
- ARGYRIS C. (1993), Knowledge for action, A guide for overcoming barriers to organizational change, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- ARGYRIS C. et SCHÖN D. A. (2002), Apprentissage organisationnel, Bruxelles, De Boeck.
- AVENIER M.J. (éd.) (1997), La stratégie chemin faisant, Paris, Economica.
- BAILLETTE P. (2003), Le responsable de PME française et québécoise membre d'une association de dirigeants : quelle utilité en matière décisionnelle ? Revue Internationale PME, Vol. 16, n°1.
- BLOOR D. (1982), Sociologie de la logique ou les limites de l'épistémologie, Paris, Editions Pandore.
- BOURDIEU P. (1980), Le sens pratique, Paris, les éditions de Minuit.

- BROWN J.S., DUGUID P. (1991), Organizational learning and communities of practice : toward a unified view of working, learning and innovation, *Organization Science*, Vol.2, n°1, pp : 40-57.
- CHANAL V., LESCA H., MARTINET A.-C. (1997), Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.
- CHAPOZ Y. (1995), Le rôle des réseaux d'entrepreneurs dans les processus d'apprentissage managériaux, Communication au 2^{ème} CIFEPME.
- COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., (1990), Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35 (1) : 128-152.
- COURLET C. et PECQUEUR B. (1992), Systèmes Productifs Locaux d'entreprises en France : un nouveau modèle de développement, in BENKO G., LIPIETZ A., *Les régions qui gagnent*, PUF, pp. 81-102.
- DAVID A. (2000), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, in DAVID A. et al. (éd.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert.
- DEJOURS C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Paris, INRA éditions.
- FOURCADE C. (1991), *Petite entreprise et développement local*, Paris, ESKA.
- GARDNER H. (1984), *Frame of mind : the theory of multiple intelligences*, Basic Books, USA.
- GLADWELL M. (2000), *The tipping point, How little things can make a big difference*, USA, Little Brown co.
- GOLEMAN D. (1995), *Emotional intelligence : why it could be more important than IQ*, New-York, Batam.
- GIRIN J. (1990), Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, in MARTINET A.-C. (éd.), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica.
- GRANOVETTER M.S. (1973), The strength of weak ties, *American journal of sociology*, vol. 78, pp 1360-1380.
- JULIEN P.A. (1996), Le contrôle de l'information « riche » par les réseaux, clé du dynamisme des PME, Communication au 3^{ème} CIFEPME.
- JULIEN P.A. et al. (1997), L'importance des PME à forte croissance au Québec de 1990 à 1996, *Cahiers de recherche de l'Institut de recherche sur les PME*.
- KOENIG G. (1993), Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles, *Revue de gestion des ressources humaines*.
- KOENIG G. (1997), Pour une conception informationniste de la recherche-action diagnostique, *Management International*, Vol.2, n°1.
- KOENIG G., CHARUE F., MIDDLELER C. (éd.) (1994), *L'organisation apprenante*, *Revue Française de Gestion*, n°97, janvier-février.
- LAVE J., WENGER E. (1991), *Situated learning : legitimate peripheral participation*, Cambridge, UK, Cambridge University Press.
- LEYRONAS C., SAMMUT S. (2001), Comment aide à la création et au démarrage d'entreprises : l'examen d'un double processus, in DESREUMAUX A., MARCHESNAY M., PALPACUER F. (eds), *Perspectives en management stratégique*, Editions Management et Société.
- MARION S. et al. (2003), *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Les éditions de l'ADREG.
- MARTINET A.C. (1993), Stratégie et pensée complexe, *Revue Française de Gestion*, n°93, mars-avril-mai.
- NEISSER, U. (1976). *Cognition and Reality*. San Francisco: W.H. Freeman.
- NONAKA I., (1991), The knowledge creating compagny, *Harvard Business Review*, november-december : 96-104.

- NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), The knowledge creating compagny, Oxford University Press.
- OUCHI W.G. (1980), Markets, bureaucracies and clans, Administrative Science Quaterly, Vol. 25, p 129-141.
- PLATO (Participation Liberté Apprentissage Travail en groupe Opportunité). Source : <http://www.platonet.be/> (dernière visite : 3 février 2004)
- POLANYI M. (1966), The tacit dimension, London, Routeledge.
- SAMMUT S. (1998), Comment aider les petites entreprises jeunes ? Revue française de Gestion, n°121, novembre-décembre.
- SAMMUT S. (2000), Vers une intermédiation effective petite entreprise jeune et environnement local, Revue Internationale PME, Vol. 13, n°1.
- SCHÖN D. A. (1983), The reflective practitioner, How professionals think in action, Basics Books, USA.
- SENGE P. (1991), La cinquième discipline, Paris, FIRST Editions.
- VERSTRAETE T. (éd.) (2000), Histoires d'entreprendre, Paris, Editions Management et Société.
- WEICK K.E. (1969), The social psychology of organizing, New York, McGraw Hill.
- WENGER Etienne (1998), Communities of practice : learning, meaning and identity, New-York, Cambridge University Press.
- ZARIFIAN P. (1988), L'émergence du modèle de la compétence, Paris, Economica.