

## Revue internationale P.M.E.

Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise

### **Louis Jacques Filion, Claude Ananou et Christophe Schmitt, *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, 2012, Paris, Eyrolles, 320 p.**

Olivier Germain

---

Volume 25, numéro 3-4, 2012

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1018425ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1018425ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

---

Éditeur(s)

Editions EMS - In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (imprimé)

1918-9699 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

---

Citer cet article

Germain, O. (2012). Louis Jacques Filion, Claude Ananou et Christophe Schmitt, *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, 2012, Paris, Eyrolles, 320 p.. *Revue internationale P.M.E.*, 25, (3-4), 317-320. <https://doi.org/10.7202/1018425ar>

## **RÉUSSIR SA CRÉATION D'ENTREPRISE SANS BUSINESS PLAN**

**Louis Jacques Filion, Claude Ananou et Christophe Schmitt, 2012,  
Paris, Eyrolles, 320 p.**

Ce nouvel opus orchestré par Louis Jacques Filion et Claude Ananou, rejoints par Christophe Schmitt, s'inscrit dans le prolongement d'une précédente livraison des deux premiers auteurs (*De l'intuition au projet d'entreprise: Une nouvelle approche pour la conception de projets d'affaires*, Transcontinental, 2010), dont il reprend et enrichit certains chapitres, abandonne les dimensions plus opérationnelles de la création d'entreprises, et à laquelle il ajoute notamment des approches plus expérientielles de conception des projets entrepreneuriaux.

Car le terme « projet » est sans doute ce qui caractérise le mieux à la fois le chemin qui mène l'entrepreneur à la création d'une organisation et l'ambition pédagogique de cet ouvrage soucieux de se tenir au plus près du vécu de l'entrepreneur, vécu fait de tâtonnements, d'un travail de construction de sens et d'un effort continu de conception. Ainsi, le projet n'est pas ici envisagé au sens où l'entendent notamment les tenants d'une approche rationnelle, séquentielle et instrumentale de la gestion de projet, mais s'appuie sur une perspective d'essence plus anthropologique, celle de Jean-Pierre Boutinet. Le projet entrepreneurial en tant qu'anticipation opératoire est « une production singulière ébauchée par un acteur individuel ou social en vue d'être réalisée » (Boutinet, 1999, p. 49). Par son caractère pronominal, le projet de création est donc intimement lié à la singularité du créateur. Mais il est aussi un arrachement à la banalité. Sa dimension opératoire fait par ailleurs du projet la « règle directrice pour l'action à entreprendre », « la condition indispensable pour mener, grâce à l'anticipation, une action efficace » (Boutinet, 2004a, p. 28-29). Il a donc une fonction d'ordonnancement des décisions et des actions de l'entrepreneur. Parler de la création comme d'une conduite à projet, c'est montrer que tout projet entrepreneurial reste sous-tendu par une intentionnalité, une tension dans la relation à l'objet créé (Boutinet, 2004b, p. 136). Mais le projet de création est de la catégorie des « projets mous [...] qui tolèrent voire impliquent un certain jeu d'indétermination entre les projections opérées et les réalisations qui vont s'ensuivre » (Boutinet, 2004a, p. 60), parce qu'il se fabrique dans l'action, « toujours à reprendre » (Boutinet, 1999).

C'est ainsi que le « plan d'affaires », qui tenait une certaine place dans la précédente version du volume, se trouve ici jeté aux oubliettes de l'entrepreneuriat, comme l'indique le sous-titre « Sans business plan ». En tout cas, ce qui relève du « totalitarisme d'une conception planificatrice » de la création d'entreprises, ne supportant « aucun écart », « aucune improvisation » entre la conception et la réalisation, est abandonné (Boutinet, 2004, p. 114). On pourrait débattre longuement de ce point de vue. À ce titre, la lecture d'un numéro entier qu'y consacre la revue *Entreprendre et Innover* est intéressante pour questionner cet outil de la création (*Revue Entreprendre et Innover*, 2012/3, n°15). Certains sauveront *in extremis* le bébé de l'eau du bain, en relevant son rôle d'intermédiation, de construction d'un sens partagé, l'outil adaptable de pilotage qu'il peut constituer, etc., et diront, dans un élan de pragmatisme, qu'il répond au diktat incontournable de la recherche de fonds. Toutefois, il y a matière à s'interroger sur cette insistance à vouloir montrer l'importance de respecter des normes pour l'entrepreneur, et le plan d'affaires en est une (Delmar et Shane, 2004), là où tout laisse penser que le projet entrepreneurial se forme avant tout dans la recherche de singularité. En ce sens, l'ouvrage de Filion, Ananou et Schmitt nous invite à suivre le singulier parcours de l'entrepreneur en proposant une démarche opératoire mêlant intuition, expérimentation, conception « chemin faisant », etc.

Ainsi l'ouvrage, qui s'appuie également sur les contributions de huit auteurs, se compose de seize chapitres regroupés en trois parties, outre les éléments introductifs et conclusifs. Nous suivons la structure par partie considérant la continuité entre les deux volumes ; le lecteur intéressé pouvant également se reporter au compte rendu du précédent ouvrage (Cyr, *RIPME*, vol. 23, n°s 3-4, p. 179-181).

La première partie procède à un examen global du processus entrepreneurial qui vise à montrer l'intérêt de porter un regard différent sur la création d'entreprises. Les auteurs mettent en avant l'importance des activités cognitives de conception au sein du processus de création d'entreprises. Si l'intuition joue un rôle central dans la conception du projet, elle peut se cultiver, s'accompagner afin d'élaborer une représentation mentale cohérente de la nouvelle activité entrepreneuriale. Le processus entrepreneurial est complexe, car il est notamment fondé sur la cohérence entre le projet et la personne ; il est empreint de ce que Weick appelle au sujet de l'élaboration des théories « l'imagination disciplinée ». En concevant son projet, l'entrepreneur élabore lui aussi en quelque sorte sa propre théorie de ce qui deviendra sa stratégie (Felin et Zenger, 2009). Le futur est fermé (le plan), l'avenir est ouvert (le projet). Schmitt suggère de sortir des logiques linéaires de transposition du passé et du présent. Aussi l'entrepreneur gagne-t-il à mobiliser les exercices prospectifs pour mettre en scène son projet et faire advenir les opportunités.

Dans ce sens, l'ouvrage privilégie clairement la perspective, assez partagée désormais en management, d'une construction de l'opportunité d'affaires, à une approche suggérant la découverte d'opportunités préexistantes à l'activité entrepreneuriale (Chabaud et Messeghem, 2010). La création d'opportunités relève notamment d'un travail d'artisan combinant de manière parfois hasardeuse différents ingrédients ; elle est l'objet d'actualisations incessantes. En élaborant l'opportunité, on devient pas à pas entrepreneur.

La deuxième partie présente une série de voies et méthodes alternatives à la pratique du plan d'affaires afin de construire le projet autour de l'opportunité. Elle présente des méthodes qui ont l'avantage d'avoir passé l'épreuve du test pédagogique par les auteurs de l'ouvrage dans leurs institutions. L'approche SynOpp, reprise du précédent volume, est détaillée tout au long de différents chapitres. Elle constitue une approche pragmatique rigoureuse, mais laissant place à la singularité et à l'émergence, qui permet d'aller au bout de l'opportunité par un travail d'évaluation du projet de création. L'approche se concrétise par la rédaction d'un dossier d'opportunité en fixant les « points de repère » qui guideront l'entrepreneur. Elle est accompagnée d'un journal de bord visant à soutenir le travail de réflexivité essentiel à l'entrepreneur. La méthode IDÉO, inédite dans cette version et présentée peut-être un peu brièvement, poursuit l'idée auparavant développée que la transformation des opportunités gagne à se nourrir de méthodes prospectives et notamment de l'élaboration de scénarios. Elle permet notamment à l'entrepreneur de problématiser, de relier efficacement conception et action, et favorise la communication auprès de parties intéressées au projet. La note sectorielle conduit en quelque sorte à frotter l'opportunité transformée en projet aux conditions réelles en la remplaçant par une analyse fouillée dans l'environnement présumé de l'entreprise en devenir. Il peut être curieux ici de voir les auteurs revenir à des outils somme toute assez traditionnels d'analyse stratégique qui les éloignent peut-être d'une vision construite de l'opportunité. Après la lecture de cette partie, on pourra aussi regretter la relative absence d'articulation cohérente entre les deux méthodes proposées.

La dernière partie de l'ouvrage, plus courte, amène les auteurs à aborder différents aspects de l'accompagnement du créateur dans l'élaboration des opportunités. L'accompagnateur doit d'abord, selon les auteurs, trouver une légitimité auprès de l'entrepreneur afin de jouer un rôle à la fois de traducteur et de facilitateur du projet entre le créateur et les parties prenantes. Accepter ces différents rôles conduit à repenser le métier d'accompagnateur. Le coach peut se révéler d'une aide précieuse et complémentaire à des formes plus traditionnelles d'accompagnement, en particulier parce qu'il comprend mieux les représentations mentales de l'individu dans le processus de création, parce qu'il permet des va-et-vient entre projet et terrain. La vision accompagne

l'élaboration du projet, mais accompagne également les partenaires, les réseaux, les équipes de l'entrepreneur dans leur compréhension et leur adhésion à ce projet. Elle doit ainsi être partagée, elle doit évoluer et suppose de maîtriser un certain art de la conversation stratégique. L'ouvrage se conclut par une série de conseils pour mieux réussir la création d'une entreprise.

Le titre accrocheur de l'ouvrage pourrait laisser envisager un énième livre de recettes garantissant le succès à l'entrepreneur. Nul besoin de rassurer le lecteur qu'il soit néo-entrepreneur, pédagogue ou accompagnateur. Bien sûr, il y trouvera de quoi améliorer et accompagner les pratiques entrepreneuriales, mais dans un souci constant de respecter la singularité du créateur et du processus entrepreneurial. Il n'y est donc pas tant question de réussite au sens où l'on pourrait l'entendre. Ou bien prend-elle ici des sens multiples : préserver la cohérence entre le projet et l'individu, laisser sa chance à l'imagination, jouer de la complexité et de l'incertitude, domestiquer ses intuitions, allier méthode et déraison. Ce sont autant de petites réussites entrepreneuriales qui font la principale réussite de l'entrepreneur : la réussite de soi et donc des autres... pour paraphraser la fin du volume.

Il serait finalement bon de mettre ce livre entre les mains de nombreux financeurs, ne jurant que par le plan et les chiffres, afin qu'ils puissent mieux comprendre les véritables ressorts du projet entrepreneurial.

Olivier Germain  
*Département de management et technologie*  
*École des sciences de la gestion*  
*Université du Québec à Montréal*

## Bibliographie

- BOUTINET, J.-P. (1999), *Anthropologie du projet*, 5<sup>e</sup> édition, Paris, Presses universitaires de France.
- BOUTINET, J.-P. (2004a), *Psychologie des conduites à projet*, 4<sup>e</sup> édition mise à jour, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? ».
- BOUTINET, J.-P. (2004b), *Vers une société des agendas : Une mutation de temporalités*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Sociologie d'aujourd'hui ».
- CHABAUD, D. et K. MESSEGHEM (2010), « Le paradigme de l'opportunité. Des fondements à la refondation », *Revue française de gestion*, vol. 36, n<sup>o</sup> 206, p. 93-112.
- DELMAR, F. et S. SHANE (2004), « Legitimizing first : organizing activities and the survival of new ventures », *Journal of Business Venturing*, vol. 19, n<sup>o</sup> 3, p. 385-410.
- FELIN, T. et T. R. ZENGER (2009), « Entrepreneurs as theorists: on the origins of collective beliefs and novel strategies », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 3, p. 127-146.