

# IDéO<sup>®</sup> : une méthode pour aider les entrepreneurs à concevoir leur vision entrepreneuriale

**Christophe SCHMITT**

*Titulaire de la Chaire Entreprendre  
Professeur des Universités  
Université de Lorraine*

## QUELLE EST LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE DERRIÈRE LE TRAVAIL DU CHERCHEUR ET LES OBJECTIFS VISÉS ?

Le point de départ de toute cette aventure, s'il faut en trouver un, réside dans les nombreuses rencontres faites à partir de 2000 avec des entrepreneurs dans différents pays (à cette époque-là, en France, au Luxembourg, au Canada et au Maroc), pour un programme de recherche portant sur la relation entre vision et création de valeur dans les entreprises en émergence. Très vite, je me suis retrouvé confronté à une double problématique renvoyant d'une part à une dimension de terrain et d'autre part à une dimension de recherche. S'agissant du terrain, les rencontres faites avec des entrepreneurs m'amènent à comprendre que leur usage du plan d'affaires est bien plus une obligation par rapport aux parties prenantes du projet entrepreneurial qu'un outil permettant la structuration et la communication de leur vision entrepreneuriale. Du point de vue de la recherche, les travaux portant sur la vision sont avant tout dans une perspective rationnelle ou dans une perspective normative. De plus, les méthodes mobilisées à ce niveau se focalisent majoritairement sur le résultat de l'action plus que sur sa construction et sur son processus (décision, pilotage, évaluation...). Finalement, les savoirs développés au niveau de la recherche renvoient plus à une rationalisation *a posteriori* des informations collectées dans une perspective de savoirs génériques qu'à l'émergence de savoirs locaux<sup>1,2</sup>.

Partant de cette relation entre vision et création de valeur, la problématique de recherche s'est construite autour de la thématique de la conception de la création de valeur dans les entreprises en émergence, autrement formulée par la question suivante : « Comment aider l'entrepreneur à concevoir sa vision entrepreneuriale ? ». À travers cette volonté d'aider les entrepreneurs, des liens au niveau de la recherche seront faits sur l'accompagnement entrepreneurial et sur la formation de l'entrepreneuriat.

1 Les savoirs locaux sont des savoirs liés au terrain de recherche où la recherche a été effectuée, les savoirs génériques sont des savoirs qui s'appliquent à d'autres terrains que ceux en lien direct avec la recherche.

2 On voit ici poindre les dilemmes que l'on retrouve auprès des jeunes chercheurs : quantitatif vs qualitatif, nombre de cas pour mener à bien une recherche... À la lumière de ce qu'on souhaite développer (savoir local ou savoir générique), il est bien possible de sortir de ces dilemmes.

Comment s'est opéré le rapprochement avec les praticiens (avant le début du travail de recherche, pendant ou après ?) et pourquoi celui-ci a-t-il été réalisé ?

Le développement de la méthode IDéO® date du milieu des années 2000. Elle répond aux besoins de conception de la valeur par les entrepreneurs. Face aux difficultés qu'ils rencontrent, la recherche prend une orientation décisive. Elle passe de l'entretien avec des entrepreneurs portant sur la relation entre leur vision et la mise en application de celle-ci dans un objectif de création de valeur, à la mise en place d'une méthode leur permettant de travailler sur ces différentes dimensions. Très rapidement, trois entrepreneurs ont demandé d'essayer la méthode. Il a fallu développer tout un protocole d'intervention qui s'inscrive dans les logiques entrepreneuriales et qui corresponde à des besoins de recherche. J'ai opté pour une recherche dite ingénierique. L'objectif de ce type de recherche est non seulement de développer des méthodes afin de répondre aux besoins des praticiens, mais aussi de les accompagner dans le processus de changement pour faire émerger des savoirs locaux. Ceux-ci viendront confirmer les savoirs génériques dans le domaine considéré, ou plus encore, permettront l'émergence de nouveaux savoirs ; au mieux ils assureront les deux.

La mise en place de ce type de recherche m'a amené à m'interroger sur la posture du chercheur par rapport au praticien. Si traditionnellement, la recherche en entrepreneuriat et PME s'est développée sur la posture du chercheur tiers exclu, notre recherche, elle, en cherchant à sortir des courants méthodologiques dominants, a recouru à la posture du tiers inclus. Parmi les différents intérêts liés à cette posture, celle renvoyant à la proximité entre le praticien et le chercheur paraît être la plus fondamentale. En effet, cette proximité permet une légitimation<sup>3</sup> des savoirs en contexte par le praticien. De plus, le chercheur se retrouve fréquemment en lien avec les praticiens et les situations entrepreneuriales permettant un travail épistémique interne que se doit de faire tout chercheur par rapport à ses propres travaux de recherche.

## **QUELS ONT ÉTÉ LES DÉFIS RENCONTRÉS AU COURS DE LA RÉALISATION DU PROJET ?**

Ce type d'aventure nécessite de relever certains défis. Dans la suite de cette présentation, je voudrais aborder un certain nombre de défis : sur le plan scientifique, sur le plan de la pratique et sur le plan technique.

Sur le plan de la recherche : au début des années 2000, les travaux portant sur la vision sont nombreux. En revanche, force est de constater l'absence de travaux portant sur la conception de la vision en particulier et sur la cognition entrepreneuriale en général. Les recherches sont habituellement centrées sur une analyse *a posteriori* de cette vision (étude de cas, carte cognitive...). L'enjeu est de développer des recherches permettant d'aider les entrepreneurs à concevoir leur vision dans une perspective de création de valeur. Il devenait donc clair

---

3 Le terme de légitimation est préféré à celui de validation en raison de la connotation particulière de ce terme dans un contexte scientifique, à savoir celui de tester empiriquement dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive.

qu'une question essentielle pour la recherche et les entrepreneurs pouvait être celle-ci même : « Comment aider l'entrepreneur à agir ? ». Alors que, classiquement, les questions posées au niveau de la recherche s'énoncent autour du « Quoi ? » (Qui est l'entrepreneur ? Que fait l'entrepreneur ?), la question posée renvoie au « Comment ? ». Le passage de l'un à l'autre n'est pas neutre. En effet, il ne s'agit plus de savoir ce que nous connaissons au niveau de la recherche en entrepreneuriat, mais plutôt de savoir comment nous connaissons l'entrepreneur et ses pratiques. Ce changement induit des voies de recherche tout à fait passionnantes dans le domaine de l'entrepreneuriat et de la PME, notamment en matière de cognition distribuée<sup>4</sup> et située<sup>5</sup> encore trop peu abordée dans nos recherches, comme en sciences de l'artificiel, en l'occurrence à travers les activités de conception. Le passage du « Quoi ? » au « Comment ? » renvoie aussi aux méthodes à déployer. Au niveau de la recherche en entrepreneuriat, il reste encore beaucoup à œuvrer du point de vue méthodologique. Actuellement les méthodologies mobilisées ont vocation à observer plus qu'à aider à agir. Nous sommes tel l'ivrogne qui cherche ses clés sous le lampadaire, car c'est le seul endroit où il y ait de la lumière. Dans cette perspective, les méthodes souvent mobilisées dans nos recherches sont paradoxales. En effet, elles ont besoin du terrain, mais au final elles en demeurent très éloignées.

Sur le plan de la pratique : même si l'intérêt de travailler en synergie avec les praticiens est un moteur de la recherche, cela reste un exercice de style particulier. Il est à noter que les trois entrepreneurs étaient motivés pour travailler avec des chercheurs. Leur regard sur la recherche était positif et considérait que celle-ci pouvait les aider dans leurs questionnements entrepreneuriaux. Ce point est très important. La dimension recherche effraie dans certains cas les praticiens. Cela est dû essentiellement à une méconnaissance de l'apport de la recherche. Sur bien des aspects, chercheurs et praticiens évoluent dans deux mondes qui s'ignorent avec des règles, des normes, des valeurs, des pratiques, une terminologie, etc., qui sont largement différents d'un monde à l'autre<sup>6</sup>. Lors du développement de la méthode, nous avons rencontré des incompréhensions, voire des résistances de la part de certains entrepreneurs. Une chose ressort fortement de cette expérience qui peut se résumer par cet adage : « Cent fois sur le métier remets ton ouvrage ». Rien n'est acquis au niveau du terrain. L'autre difficulté rencontrée est la réticence de certains entrepreneurs à se remettre en cause. En effet, lors de nos interventions, la cohérence de l'ensemble est questionnée entre la vision et la création de valeur envisagée. Certes, cela peut être un mal pour un bien, mais il convient bien d'accompagner ce type de situations.

Sur le plan de la méthodologie : au niveau des aspects techniques, le premier à envisager qui me paraisse le plus important est le temps. En effet, il n'est pas évident de faire correspondre le temps des chercheurs et celui des praticiens. Pas forcément par rapport au temps

4 La cognition distribuée s'intéresse à la structure de la connaissance et de sa transformation. Elle considère que la cognition n'est pas un simple traitement local de l'information, mais plutôt un processus interactif entre les individus et les ressources matérielles.

5 La cognition située considère la situation dans laquelle les individus se trouvent et sont en interaction.

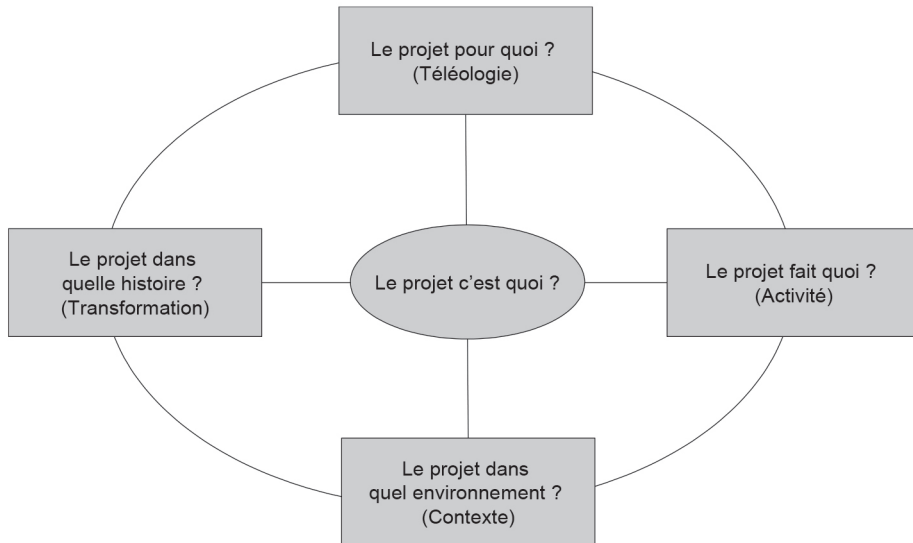
6 La quasi-absence dans les formations en management de façon générale des concepts et des démarches liés à la recherche principalement en France rend difficile le rapprochement de ces deux mondes.

de recherche qui serait long, mais plus simplement, l'obligation du chercheur de faire ses enseignements, sa recherche, ses responsabilités administratives. Dans cet emploi du temps, il faut encore trouver du temps pour rencontrer les entrepreneurs, se mettre d'accord sur la méthodologie, travailler sur la relation vision-crédation de valeur, voire se rencontrer pour suivre l'évolution du projet entrepreneurial. Autre défi à relever sur le plan de la méthodologie à déployer : la posture du chercheur. Notre apport est avant tout une méthode et son animation. À travers cette démarche, il ne s'agit pas d'intervenir tel un expert, mais bien comme un facilitateur, afin d'amener l'entrepreneur à se poser des questions et trouver ses propres réponses. Ce n'est donc pas une posture de consultant que nous développons. Ce point est important par rapport à ce que peuvent attendre les entrepreneurs. De plus, la posture du facilitateur n'est pas forcément naturelle et il convient de la travailler pour la développer. Dernier point concernant l'aspect méthodologique : la dimension culturelle. En vue de sortir de l'universalité de la méthode dans laquelle le plan d'affaires a cloisonné l'entrepreneuriat, il s'agit au niveau de la recherche de développer une démarche suffisamment souple pour l'adapter aux différents contextes de son application. Différentes sollicitations, notamment à l'international, ont amené à interroger la perception des entrepreneurs. Ainsi, dans chaque contexte, il a fallu s'assurer l'appui d'un collègue dans le domaine afin de (re) travailler la démarche en cohérence avec le contexte local.

## **LA MÉTHODE IDÉO® POUR AIDER L'ENTREPRENEUR À AGIR**

Si l'objectif est essentiellement de construire un scénario afin de tisser le lien entre vision et création de valeur, la méthode IDÉO® s'inscrit en amont par rapport à un objectif de création d'entreprise. Le nom choisi renvoie à la contraction des notions d'idée et d'opportunité, et traduit le passage, pour les entrepreneurs, de l'idée à l'opportunité d'affaires. La méthode est composée de cinq modules interdépendants, qui peuvent être abordés à tout moment et surtout qui doivent être envisagés dans une logique d'allers-retours :

## LES CINQ MODULES DE LA MÉTHODE IDÉO®



La méthode est composée de questions autour des cinq modules suivants :

1. « **Le projet, c'est quoi ?** » Cette question permet à l'entrepreneur de formaliser à travers deux exercices le projet qu'il souhaite développer. Le premier exercice consiste à résumer en une phrase le projet autour de l'opportunité retenue. Cette phrase est conditionnée par la vision de l'entrepreneur à partir de sa vision de départ. Le second exercice consiste à dessiner le projet à partir de cette vision. Cet effort de représentation permet de prolonger le premier exercice en favorisant l'expression d'éléments qui n'apparaissaient pas encore au niveau de l'écriture. De plus, il permet à ce stade de la réflexion l'émergence d'éléments de cohérence par rapport à la formulation de la phrase de départ.
2. « **Le projet pour quoi ?** » Il s'agit de renseigner à partir des questions suivantes : à qui cela rend-il service ? Sur quoi le projet agit-il ? Dans quel but ce projet existe-t-il ? Les réponses à ces questions permettent de confronter la finalité du projet exprimée aux éléments de contexte de celui-ci. Plus particulièrement, cela amène l'entrepreneur à se poser des questions sur l'intentionnalité de son projet. Ces différentes questions permettront à l'entrepreneur de collecter des informations sur ces éléments, afin de valider la plausibilité de ses hypothèses.
3. « **Le projet fait quoi ?** » L'objectif, à travers cette question, est de décrire les différentes activités qui seront nécessaires au bon fonctionnement du projet lorsque l'entreprise sera créée. Nous sommes ici dans la partie interne du scénario. Au-delà de l'activité, les éléments évoqués permettent de renseigner sur les ressources et les résultats de l'activité. Ces questions renvoient donc à une représentation projective de ce que sera l'activité dans un fonctionnement quotidien. Cela permet encore une fois de dimensionner le projet et de mettre ses éléments en cohérence.

4. « **Quel environnement pour le projet ?** » Il s'agit de s'interroger sur les différents environnements liés au projet et à l'entrepreneur en regard des activités et de la finalité du projet. Il est important de connaître les éléments du contexte qui risquent d'avoir un impact sur la structuration de l'opportunité d'affaires. Le fait de se poser toute une série de questions sur ces environnements oblige l'entrepreneur à réfléchir à des aspects importants liés à la vision de départ.
5. « **Quelle histoire pour le projet ?** » De façon générale, l'entrepreneur est invité à se positionner par rapport aux trois temps : le passé, le présent et le futur. Le premier temps consiste à s'interroger sur des projets qui ont peut-être déjà existé, à comprendre leur réussite ou leur échec, mais aussi comment évoluent la demande et la concurrence. Le deuxième temps correspond aux décisions à prendre par rapport à la vision de départ. Enfin, le dernier temps renvoie à l'évolution du projet dans le moyen et le long terme. Il s'agit donc ici d'inscrire le projet dans une perspective dynamique.

Par rapport à ces cinq modules, il convient d'envisager l'ensemble de ces questions de façon itérative. En effet, bien que l'on commence souvent par renseigner la nature du projet (le projet, c'est quoi ?), la réponse à cette question ne demeure pas figée. Elle est réinterrogée lorsqu'on aborde les quatre autres questions qui précèdent. Il n'est pas rare en situation de voir l'entrepreneur modifier, ajuster la question initiale en fonction de ses avancées dans le projet et de sa collecte d'informations. Il en va de même pour les autres questions. Au final, l'ensemble de ces questions doit permettre de connaître les besoins du projet (financier, humain, technique...) et de construire un scénario qui servira non seulement à valider ou invalider les hypothèses de celui-ci, mais aussi à communiquer avec différents acteurs de l'écosystème du projet entrepreneurial.

## **QUI SONT LES PRATICIENS QUI ONT PU PROFITER DU TRAVAIL DES CHERCHEURS, QUELS BÉNÉFICES ONT-ILS PU EN RETIRER ET QUELS ONT ÉTÉ LES IMPACTS SUR LEURS PRATIQUES ?**

Plus que des praticiens, il convient d'envisager les destinataires de cette recherche. Précisons notamment que, dès le début, la recherche menée a toujours été envisagée de manière globale autour de quatre destinataires : les chercheurs, les entrepreneurs, les étudiants et les politiques.

En premier lieu, ce sont les entrepreneurs qui sont bénéficiaires de la méthode. Depuis son lancement dans les années 2000, ce sont plus de 1 500 projets qui ont été accompagnés par cette démarche. Une équipe d'une dizaine de personnes a été mise en place au fur et à mesure pour répondre aux besoins d'un nombre croissant d'entrepreneurs. Ces personnes ont suivi une formation à la méthode IDéO®. Au-delà de la satisfaction des entrepreneurs (une enquête a été réalisée auprès de quelques entrepreneurs), ce qu'il ressort de leur part c'est notamment le fait de ne plus prendre leur vision de départ comme une donnée non modifiable, mais comme un point de départ à travailler. On parlera de travail de problématisation. Le travail autour des cinq questions leur a permis, en effet, de mieux préciser l'objet de leur réflexion et de créer du sens à partir des différents éléments liés à leur écosystème. De plus, la

méthode IDéO® leur a permis de structurer un scénario, dont ils ont pu tester la robustesse au niveau des acteurs de leur écosystème. Dans cette perspective, les entrepreneurs insistent sur l'importance de développer des allers-retours constants entre la conception et l'action. Enfin, les entrepreneurs insistent tout particulièrement sur le fait que la méthode IDéO® les aide à communiquer sur leur vision avec des acteurs de leur environnement.

Le deuxième groupe de destinataires est formé par les étudiants. Très rapidement, la méthode IDéO® est devenue une méthode pédagogique pour sensibiliser les étudiants à l'entrepreneuriat. La première expérience a été menée auprès d'un public d'élèves ingénieurs (École nationale supérieure d'Agronomie et des Industries alimentaires). Il s'agissait de développer un module de formation pragmatique à l'entrepreneuriat. Durant trois années consécutives, l'École a reçu le titre d'établissement le plus entreprenant de la région grâce à la qualité des projets proposés. Par la suite, la démarche a été généralisée au niveau de l'Université de Lorraine (55 000 étudiants). Elle est devenue l'ossature du Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine (PeeL) et des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement. Parallèlement, la méthode a connu un développement international avec des formations dispensées dans huit pays différents (Belgique, Suisse, Maroc, Mexique, Colombie, Luxembourg, Liban, Algérie).

Les politiques sont le troisième groupe de destinataires des travaux de recherche menés. Du fait de l'expertise développée à travers nos recherches, nous avons pu participer à différents ateliers de travail pour définir notamment la politique en matière d'accompagnement entrepreneurial. Finalement, les politiques ont soutenu la démarche dans la mesure où les entrepreneurs qui ont bénéficié de la méthode ont pu avoir des subventions pour la création de leur entreprise. De plus, depuis plus de cinq ans, les politiques participent au financement et au fonctionnement du PeeL.

## **QUELLE A ÉTÉ LA CONTRIBUTION AUX CONNAISSANCES DES CHERCHEURS (SUR LES PLANS THÉORIQUE ET MANAGÉRIAL) ?**

De façon générale, les recherches menées ont permis de combler un vide existant entre vision et création de valeur au niveau des entrepreneurs. Elles ont permis aussi d' étoffer les travaux sur la vision entrepreneuriale autour de notions telles que le scénario, la cohérence du scénario, les hypothèses plausibles ou encore la traduction de ce scénario auprès des acteurs de l'écosystème de l'entrepreneur. Elles participent au développement des recherches sur la cognition entrepreneuriale à travers des recherches à visée compréhensive alors qu' initialement ces recherches sont essentiellement à visée explicative.

Ces recherches ont permis plus largement d'aborder notamment des thématiques comme la prise de décision en entrepreneuriat, les compétences entrepreneuriales, les outils de gestion, l'actionnabilité de la recherche, les opportunités d'affaires, la construction de sens... Au final, il en résulte une recherche qui a abordé des questions épistémologiques notamment autour du constructivisme et de la construction de la connaissance dans la recherche en entrepreneuriat et PME, des questions théoriques autour de la mobilisation de la pensée complexe et des sciences de l'artificiel et, enfin, des questions méthodologiques portant sur

des outils à déployer pour favoriser la création de valeur auprès des entrepreneurs et sur la posture du chercheur par rapport à son terrain. De façon plus générale, les recherches développées pourraient se résumer autour de la volonté de changer de place le curseur au niveau de la recherche en entrepreneuriat et PME et au niveau des praticiens. L'entrepreneuriat ne doit pas se comprendre uniquement comme le résultat de l'action entreprise, mais aussi, et surtout comme le point de départ de l'action et le processus de l'action. L'entrepreneur peut être envisagé non uniquement pour ce qu'il fait ou ce qu'il est, mais par rapport à ses interactions avec son écosystème, celui-ci ayant un impact sur ses actions et ses réflexions de façon itérative. C'est ce que je désigne par « l'agir entrepreneurial »<sup>7</sup>.

À date de cet article, cette recherche menée sur le lien entre vision et création de valeur a permis la publication d'une quinzaine d'articles dans des revues scientifiques, une trentaine de communications au niveau international et national, le suivi de cinq thèses sur cette thématique et la publication de deux ouvrages, l'un sur la création de valeur en PME et l'autre sur l'agir entrepreneurial.

Pour un accès aux différentes contributions en lien avec les éléments présentés dans le texte : [https://www.researchgate.net/profile/Christophe\\_Schmitt3](https://www.researchgate.net/profile/Christophe_Schmitt3).

---

7 Pour approfondir cette notion : Schmitt, C. (2015). *L'agir entrepreneurial. Repenser l'action des entrepreneurs*. Québec, Presses de l'Université du Québec.