

Accompagner avec le modèle de Palo Alto

Fabienne Bornard^a, Nathalie Goujon^b, Damien Richard^c

a INSEEC Business School, 12 avenue Lac d'Anney - Savoie Technolac 73381 Le Bourget-du-Lac, France

Email : fbornard@inseec.com

b CRISE – 12 Place Morel 69001 Lyon

Email : nathalie.goujon2@orange.fr

c INSEEC Business School, 12 avenue Lac d'Anney - Savoie Technolac 73381 Le Bourget-du-Lac, France

Email : driehard@inseec.com

An ulterior version of this article appeared in *Entreprendre et Innover*, vol 21-22, July 2014, as “*Processus effectual et modèle de Palo Alto* ».

It can be purchased at: <https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2014-2-page-30.htm>

DOI : 10.3917/entin.021.0030

***Accompagner avec le modèle de Palo Alto**

* Ceci est une version intermédiaire.

Fabienne Bornard, enseignant-chercheur en entrepreneuriat

INSEEC Alpes-Savoie, 12, avenue Lac d'Annecy - Savoie Technolac

73381 Le Bourget-du-Lac – France

fbornard@inseec.com

Tel : 06.28.32.89.53

Biographie : Fabienne Bornard est enseignant chercheur à l'INSEEC Alpes-Savoie, spécialisée en entrepreneuriat et stratégie, à la suite de dix années d'expériences dans le conseil et la formation auprès des entreprises. Ses axes de recherches concernent la façon dont les entrepreneurs pensent et prennent des décisions, dont sa thèse sur leurs représentations mentales, et comment les former et les accompagner.

Nathalie GOUJON, coach et formatrice.

CRISE - 12, Place Morel 69001 Lyon

nathalie.goujon2@orange.fr

Tel : 06.89.77.02.46

Biographie :

Nathalie Goujon est coach et formatrice en entreprises et chargée de cours au sein d'écoles de commerce (EM Lyon, GEM, ESDDES, INSEEC Alpes-Haute savoie). Elle a

une expérience en entreprise d'une dizaine d'années, dans des grands groupes internationaux comme des PME industrielles.

Elle travaille dans le monde de l'accompagnement et de la formation depuis 2004. Diplômée de l'EM Lyon, Coach certifiée CT (Vincent Lenhardt), elle est formée au Modèle de Palo Alto

Damien RICHARD, enseignant-chercheur en management

INSEEC Alpes-Savoie, 12, avenue Lac d'Annecy - Savoie Technolac

73381 Le Bourget-du-Lac – France

drichard@inseec.com

Tél : 06 60 58 66 67

Biographie : Damien Richard est enseignant-chercheur à l'INSEEC Alpes-Savoie. Ses travaux portent sur le bien-être au travail à travers les espaces de discussion et l'accompagnement de dirigeants et d'équipes. Il fait partie de la Chaire Management et Santé au travail (CERAG-IAE Grenoble).

Résumé

Les enjeux de l'accompagnement des entrepreneurs se situent sur la possibilité de proposer des approches plus en phase avec la dimension dynamique du processus entrepreneurial et sa complexité. Un décloisonnement entre la recherche en entrepreneuriat et les pratiques d'accompagnement psychologique pourrait favoriser l'émergence de nouvelles réponses. Nous en proposons un exemple ici, fondé sur les préconisations de l'école de Palo Alto : comment lever les blocages paradoxaux induits par le fait de se fixer un but conscient ? Une réponse pragmatique pour mieux vivre une démarche « effective » sans planification...

Accompagner avec le modèle de Palo Alto

Comment soutenir les créations d'entreprise ? De nombreuses réponses sont déjà apportées sous la forme de conseils, formations, aides financières, locaux adaptés, etc. Pourtant, il semblerait que les ressources non matérielles de l'entrepreneur jouent un rôle non négligeable dans sa réussite, comme son réseau relationnel ou sa légitimité, mais également ses ressources psychologiques, ses capacités d'apprentissage et d'adaptation. Or l'accompagnement des entrepreneurs porte trop souvent sur des aspects techniques (comment trouver des financements ? comment étudier son marché ? comment construire une stratégie ?...), certes utiles mais insuffisants.

Les enjeux de l'accompagnement des entrepreneurs tels que nous les voyons se situent sur la possibilité de proposer des approches plus en phase avec la dimension dynamique et complexe du processus entrepreneurial.

En effet, les méthodes d'accompagnement classiques ne sont souvent pas adaptées à la réalité contextuelle parsemée d'incertitudes et de changements perpétuels. Différentes approches théoriques¹ se rejoignent sur l'idée que l'entrepreneur mène un processus qui repose sur le développement progressif de liens sociaux qui concourent à impliquer les interlocuteurs du projet jusqu'à ce qu'ils en deviennent des parties prenantes. Ainsi, petit à petit et avec « les moyens du bord », le projet se construit

¹ Théories du bricolage, de l'effectuation, lean start up...

chemin faisant. Il semble que les entrepreneurs dits « experts » étudiés (créateurs de grandes entreprises ou multi entrepreneurs par exemple) procèdent de cette manière. **Comment aider les entrepreneurs à gérer les interactions avec eux-mêmes (leurs pensées et leurs émotions) et les interactions avec les différentes parties prenantes du projet ?** Nous pensons que cette question est centrale dans la réussite du projet.

Cette réflexion est issue d'un dialogue entre trois auteurs d'horizons différents ayant tous une pratique de l'accompagnement de porteurs de projet de création d'entreprise : une praticienne de l'accompagnement des entrepreneurs et deux enseignants chercheur (en management et en entrepreneuriat). Le point de départ de notre réflexion est en particulier l'accompagnement de deux groupes différents de huit entrepreneurs sur une durée de douze mois chacun, au sein de l'incubateur de l'EM Lyon. Les problématiques traitées ont fait écho à certaines recherches sur les modes de pensée et d'action des entrepreneurs ainsi qu'à la dimension émotionnelle du processus entrepreneurial, peu traitée sur le plan pragmatique.

Les travaux de Bateson nous ont ainsi paru intéressants à creuser car ils apportent des clés de compréhension sur le fonctionnement humain dans ses interactions. Gregory Bateson (1904 -1980) est un anthropologue, psychologue américain, à l'origine de ce que l'on appelle « l'école de Palo Alto »². Il s'intéresse à la communication, qu'il considère comme la matrice de toutes les activités humaines. Ses recherches déboucheront plus tard sur le modèle de Palo Alto créé afin d'intervenir sur des situations problématiques dans une approche thérapeutique.

² Wittezaele J.-J. et Garcia T. (1992), *A la recherche de l'école de Palo Alto*, Paris, Seuil, Coll. La Couleur des idées, 428 p.
Palo Alto : petite ville près de San Francisco !

Le paradoxe du « but conscient »

En 1967, il expose la théorie du « paradoxe du but conscient ». Un but conscient implique de penser de manière « linéaire » : si A au temps 1, alors B au temps 2 et alors j'atteins mon but en C, au temps 3. Le but conscient présente également un caractère vital : on ne peut absolument pas imaginer une autre issue que d'atteindre ce but et de cette manière. Ceci nous empêche alors de percevoir les informations que nous renvoie notre environnement en fonction de nos actions. Le paradoxe est que ces informations auraient pu amener à une adaptation, un ajustement de nos pensées, de nos actions, de nos réactions qui auraient contribué à l'accomplissement de nos buts. Les buts conscients nous emmènent donc là où l'on ne veut pas aller....ou tout au moins pas là où nous souhaitons aller ! L'individu voit seulement la version élaborée de manière réflexive d'une réalité complexe et donc ne perçoit qu'un faible pourcentage de ce que lui renvoie l'environnement. Le problème est que tout se passe comme si les buts décidaient de ce dont l'individu allait prendre conscience. Ce qui fait écrire à Bateson (1967) que « si nous laissons nos buts décider seuls de ce qui doit être examiné consciemment, nous n'obtiendrons jamais qu'un sac à malices (...) ».

Pour lui, lorsque notre conscience est organisée en fonction d'un but, alors elle fonctionne comme un « dispositif court-circuité » qui ne nous permet pas d'agir avec sagesse pour vivre en harmonie avec notre environnement. Ce dispositif nous permet seulement d'essayer d'obtenir rapidement ce que nous voulons, au risque de provoquer des déséquilibres. L'explosion actuelle des risques psychosociaux, du burnout, des situations de harcèlement et des troubles mentaux au travail ne seraient que des symptômes pathologiques de cette perte d'équilibre qui nous menace.

Paradoxe à méditer !

Le paradoxe du but conscient peut se formuler de la manière suivante : « Pour atteindre le but, il faut l'abandonner. » (Bateson, 1977 : 193), c'est-à-dire qu'il faut perdre la conscience du but. En effet, ce qui est visé est un état où « *l'archer n'a plus conscience de lui-même comme d'un être occupé à atteindre le centre de la cible (...)* *l'archer, l'arc, la flèche et la cible ne constituent plus des entités distinctes, mais constituent un même circuit cybernétique* » (Gerbinet, 2007).

Gerbinet (2007) résume l'idée en montrant que le fait de penser en termes de buts conscients nous pousse à « négliger la nature systémique de notre environnement ». Selon Bateson, l'individu a « juste » à s'adapter en souplesse lorsque l'effet émerge. Tout l'enjeu consiste à parvenir à rester à l'écoute de notre environnement, à percevoir des rétroactions, des opportunités. Cela ne peut advenir que si le but conscient a été abandonné.

Les entrepreneurs se trouvent dans une situation particulière qui se caractérise par la confrontation quotidienne à la nouveauté, une surcharge d'informations à traiter, un stress élevé généré par les enjeux financiers, personnels, et des décisions à prendre de manière urgente. Ils vivent des émotions fortes qui peuvent les déstabiliser. Ainsi tout les amène à se rigidifier : les entrepreneurs ont alors pour but conscient de réussir à tout prix leur entreprise sans jamais envisager d'autres possibilités, d'autres scénarios. Tout ceci tend à maximiser le risque de se déconnecter des informations de l'environnement. Il est pourtant légitime et même souvent très valorisé d'avoir pour but de réussir. Comment alors sortir de ce paradoxe ?

Les logiques de pensée et d'action selon Sarasvathy

Les observations de Sarasvathy³ (2001) mettent fin à ce mythe de l'entrepreneur visionnaire porteur d'une idée géniale : celui qui transforme une idée en projet lucratif par la réalisation d'un plan d'affaires et d'une levée de fond auprès d'un capital-risqueur... En réalité Sarasvathy a pu observer que les entrepreneurs dits « experts » ne mettent pas en œuvre les étapes successives décrites dans leur plan d'affaires. Ils partent souvent d'une idée simple, floue voire triviale. Pour créer leur activité, ils s'appuient sur ce qui se trouve à leur portée, à savoir, leur personnalité (qui je suis ?), leur réseau de contacts (qui je connais ?), et leur savoir (ce que je sais ?).

Relisons les trois grands principes de l'effectuation, à la lumière de la théorie du but conscient.

1. « Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras » : les entrepreneurs experts partent des ressources à leur disposition pour bricoler chemin faisant une stratégie. Ils ne cherchent pas à réunir à tout prix les moyens qui seraient nécessaires à l'atteinte d'un but prédéterminé.
2. « La perte acceptable » : L'entrepreneur expert raisonne en perte acceptable. Il estime les risques et les coûts et non les gains espérés par l'atteinte d'un but conscient.
3. « Le patchwork fou » : les entrepreneurs à succès ont tendance à multiplier les partenariats tous azimuts dans l'intention de co-construire une offre de service sur mesure. Ces interactions deviennent donc essentielles, il est déterminant pour eux de savoir les valoriser dans une relation saine et constructive, ce que ne permet pas le but conscient.

³ Voir le numéro 15/2012/ novembre sur le plan d'affaires, dans ce même journal, en particulier l'article de Philippe Silberzahn, pages 9 à 16.

Cette théorie apparaît donc en adéquation avec celle de Bateson. Cependant de manière concrète, comment la mettre en action ? Si l'on ôte le support rassurant d'une préparation guidée par étapes, comment aider les entrepreneurs à se lancer en confiance dans cette aventure effective ? Comment les accompagner et les aider à rester souples et adaptatifs alors même que tout les pousse à rationaliser, tenter de prévoir et formaliser ?

Le modèle de Palo Alto propose justement une perspective très pragmatique tournée vers l'action et les interactions.

Il se présente comme :

- **Un modèle systémique et interactionnel** : L'individu et ses parties prenantes forment un système. Les interactions entre l'individu et son environnement sont centrales et permanentes : « *on ne peut pas ne pas communiquer* » selon la célèbre formule de Watzlawick. Lorsqu'un problème surgit, il n'est pas attribué à la personne elle-même. Ce sont ses interactions qui dysfonctionnent.
- **Un modèle stratégique** (au sens thérapeutique) : il préconise des stratégies d'intervention visant à modifier les comportements interactionnels de l'individu. D'après Wittezaele⁴, « *un problème c'est la même difficulté qui revient sans arrêt. (...) la cible de notre intervention va être dans un premier temps d'empêcher les personnes de recourir à ces tentatives de solution inefficaces. C'est en fait leur manière de regarder le problème qui limite les moyens qu'ils mettent en œuvre pour tenter de résoudre le problème* ». La souffrance psychologique résulte d'une interprétation inadaptée de la situation, ce qui renforce le problème.

⁴ Colloque de mars 2006 – « changements de comportements » à Namur.

- **Une grille pragmatique de résolution de problèmes** : toute forme de pathologisation définitive est refusée. Cette méthode est centrée sur des interventions brèves avec comme finalité non pas la compréhension (pourquoi ?) mais le changement (comment faire autrement ?). Cette approche nous semble particulièrement adaptée à la situation de l'accompagnement d'entrepreneurs qui sont avant tout orientés sur l'action.

Ainsi, comme le schéma suivant l'indique, le problème naît paradoxalement des tentatives de solution inadéquates mises en œuvre par l'entrepreneur pour le résoudre.

<Schéma Powerpoint : Processus interactionnel entre la personne et son environnement>

L'école de Palo Alto propose une grille permettant de stopper ce cercle vicieux.

La grille de résolution de problèmes de Palo Alto :

L'intervention consiste, pour le praticien, à cerner précisément les réponses aux questions suivantes :

- Quel est le problème ? En quoi et pour qui ?

Cette question est importante car nous pouvons alors identifier qui a envie que cela change dans la situation problématique. Elle va déterminer avec qui l'on va travailler pour amener un changement. Imaginons une relation conflictuelle entre deux associés, l'un harcelant l'autre, avec des crises de colère, et cherchant à le contrôler. La tentation serait de vouloir faire évoluer cet associé au comportement problématique alors qu'il n'est pas du tout client du changement : ce n'est pas un problème pour lui !

- Quelles sont les émotions associées au problème ?

Repérer les émotions permet ensuite soit de les faire diminuer afin de débloquent la situation, soit de les utiliser de manière stratégique : la peur ou la colère peuvent être très utiles pour amener une personne à changer de comportement.

- Quelles sont les tentatives de solution ?

Quels sont les éléments mis en place par la personne pour résoudre une difficulté et qui ne fonctionnent pas ? Qu'est-ce qui a été essayé jusque-là sans succès par la personne ou par son entourage ?

- Quel est le thème des tentatives de solution ?

A un niveau logique supérieur, l'intervenant cherche à repérer un dénominateur commun aux tentatives de solution. C'est un peu comme si c'était toujours la même musique qui était jouée avec différents instruments. Ainsi, il nous faut trouver le thème musical pour changer de morceau et pas seulement d'instrument.

- Quel est donc le thème d'intervention ?

On cherche alors le thème d'intervention qui se trouve à l'opposé (à 180°) de ce que la personne a essayé de faire jusqu'alors. Par exemple affronter sa peur plutôt que de la fuir, laisser la tristesse passer plutôt que de la contenir, répondre au « harceleur » plutôt que de se taire, ne plus aborder un sujet au lieu d'en parler à tout le monde, etc.

- Quelle tâche peut-on construire ?

La tâche est une action recommandée qui va permettre le changement. Les personnes repartent de la séance avec des choses à faire, dire, penser qui selon la stratégie construite amèneront un changement par l'arrêt des tentatives de solution ou une action à 180°. L'associé subissant le comportement problématique va devoir cesser de fuir pour au contraire solliciter un encadrement encore plus serré...

Les tâches confiées permettent en effet de vivre « une expérience émotionnelle correctrice » qui amène le changement.

Le cas de Vincent : réussir à tout prix

Cette grille peut être illustrée par deux cas types d'accompagnement d'entrepreneurs. Vincent, 23 ans, est étudiant en école de commerce. Il a créé son entreprise il y a un an, pendant ses études.

Dialogue entre l'accompagnant et Vincent :

- « - Je suis contente de te voir Vincent mais qu'est-ce qui t'amène ?
- J'ai perdu la foi et je voulais vous voir, je « pète les plombs ». Je n'arrive plus à faire ma prospection téléphonique, ni même à relancer les prospects que j'ai déjà rencontrés, c'est l'horreur. (...)
- D'accord, quand tu te dis que tu vas te faire « jeter »...de quoi as-tu le plus peur ?
- Peur qu'on me dise que mon positionnement est nul ou que nous sommes trop chers.
- C'est déjà arrivé ?
- Non, mais j'ai peur de cela...
- Qu'est-ce qui pourrait se passer de pire ?
- Que j'enchaîne les conversations téléphoniques et les entretiens et qu'on me dise que mon offre est nulle, que nous sommes trop chers et...
- Et quoi ? Que tu n'aies plus de clients ?
- Oui c'est exactement cela : que nous soyons la risée de tout le monde, qu'on ne fasse plus de chiffre, plus rien...
- Et ?...
- Et que nous ne puissions plus nous verser nos SMIC, ni même nous rembourser nos frais. Que nous devions déposer le bilan et « planter » nos familles et nos amis qui ont mis de l'argent.

- Et encore quoi d'autre... ?

- Et voilà, ce serait l'horreur totale...Ma copine me quitterait ...et François (l'associé) avec son bébé et sa femme seraient à la rue et sans rien...c'est affreux !

- Et puis l'ensemble de ta famille te tomberait dessus pour demander des comptes, ta copine aussi en disant que tous les week-ends et toutes les nuits à bosser où tu la délaissais furent vains et inutiles....

- Oui c'est cela. »

L'accompagnant continue à le questionner car elle sent que tout n'a pas encore été abordé ...

« - Et qu'est-ce que tu ferais alors ?

- Ben je n'en sais rien, ce serait l'enfer !

- Tu chercherais un autre job ou tu relancerais un nouveau projet ? »

La question le désarçonne. Il n'était pas allé jusqu'au bout... L'accompagnant modère alors son discours : « - Non, mais non, tu serais anéanti et tomberais probablement en dépression...Sans parler du fait que tu serais sûrement obligé de retourner vivre chez tes parents.

- Oui, mais vous êtes atroce de me dire ces trucs... »

Le principe de cette intervention est de lui faire affronter le pire de manière imaginaire, afin de réduire ses angoisses en prospection. Regarder les choses en face permet de faire baisser la pression. Comme lorsqu'un enfant ose se lever pour s'approcher de l'ignoble monstre dans le coin de notre chambre qui est en fait une couverture posée sur un tas de jouets. « Touchez les fantômes et ils disparaissent » disait Paul Watzlawick. Il s'agit donc d'une prescription à l'opposé de ce que Vincent tentait de faire en tâchant de ne pas penser à ses peurs. Le fait de s'auto-convaincre en se disant

« ça va bien se passer ! » est une tentative de solution inefficace : elle ne fait que renforcer les peurs. Ce travail se poursuit par la consigne suivante : prendre, chaque jour, quinze minutes pour réfléchir aux questions suivantes : « qu'est-ce qu'on pourrait te répondre de vraiment horrible et insupportable en prospection commerciale ? Si tu étais sûr que ton entreprise ne marchera jamais, que ferais-tu ? ».

Que s'est-il passé pour Vincent ? Grâce à l'apaisement de sa peur, il s'est remis en lien avec son intuition et les informations renvoyées par son environnement. Il a donc arrêté la « prospection dans le dur » pour multiplier les contacts de réseau, redirigé à chaque rendez-vous vers des personnes à même d'être intéressées par son offre. Ainsi l'offre a pu considérablement évoluer, en termes de politique de prix et de positionnement, sur une niche mieux identifiée par les parties prenantes.

Cette pensée à l'opposé des efforts précédents a eu pour effet de le tirer de l'ornière d'une prospection aveugle pour « faire avec qui il est et qui il connaît » (cf Sarasvathy). Tout cela a été rendu possible car il a lâché son but conscient de réussir son entreprise à tout prix avec une vision restrictive : réussir en prospectant. Il a même envisagé l'échec, considéré comme un scénario parmi d'autres, qui s'avère finalement moins catastrophique qu'il ne le pensait.

Julie : « contrôler l'incontrôlable »

Julie a 27 ans, elle est ingénieur et porteuse d'un projet dans les N.T.I.C., dans sa première année de création.

Dialogue au sein du groupe d'entrepreneurs accompagnés :

« - J'ai deux problèmes : d'abord je ne sais pas si je dois lancer mon activité avec 2000 ou 4000 pièces. Si je pars avec un stock trop faible je manquerai des ventes. Si je vois trop grand, j'ai peur de rester avec de la marchandise sur les bras.

D'autre part, je me demande comment connaître les marges de mes fournisseurs pour ne pas « me faire avoir ». En effet, je bluffe en demandant des prix que j'imagine atteignables pour eux. Seulement, je pense que je devrais avoir une grille précise pour travailler. Cela me rassurerait d'avoir des références de calcul sur chaque catégorie de produits afin d'être sûre que ce que je négocie est adapté. »

L'ensemble du groupe questionne pour mieux comprendre :

« - Mais comment penses-tu que font tes concurrents ?

- En fait je n'en sais rien et je n'ai pas vraiment de concurrents pour l'instant.

- Est-ce que c'est déjà arrivé que tes fournisseurs disent non parce que tu exigeais un prix trop faible ?

- Non, mais c'est déjà difficile de les convaincre de me rencontrer, alors je n'ai pas intérêt à être à côté de la plaque... »

Les participants reviennent sur son mode de calcul des quantités pour proposer des conseils. L'accompagnant reprend la parole :

« - Les quantités, comme te l'a dit le groupe, on ne peut pas vraiment savoir mieux que toi combien prévoir. Tu peux à la limite imaginer ce que tu risques de perdre et éventuellement trouver un plan B pour écouler les produits qui te resteront. Mais ce sont les seules marges de manœuvre que tu as. Comme tout le monde ici, tu navigues à vue et c'est extrêmement courageux de ta part. La meilleure décision n'existe pas. Il s'agit de décider et de rendre cette décision bonne en l'assumant.

- Oui, enfin c'est difficile, j'aimerais bien avoir plus de données pour décider, comme cette grille sur mes prix...

- Je comprends Julie, mais existe-t-il quelque part, quelqu'un qui a cette information ?

- Non, je ne pense pas car c'est un nouveau marché et je propose aussi une nouvelle manière de travailler. En effet...

- Exactement. Peut-être que tu pourras la construire petit à petit avec l'expérience et les mois ou années de pratique sur le marché, non ?

- Si, si, je ne voyais pas les choses comme cela....

En fait Julie cherche à contrôler l'incontrôlable. Le doute s'installe alors et elle se sent prise dans une cascade de doutes. Imaginons un arbre des doutes : au départ il y a un tronc, la première question, puis quelques branches, d'autres questions, qui se ramifient en une multitude d'autres branches plus fines.... Julie se perd dans ses ramifications où aucune réponse n'existe et vit un enfer émotionnel.

L'intervention consiste à lui renvoyer la question : est-ce que quelqu'un, quelque part dans l'univers a une réponse ? Si la réponse est « oui », alors vraiment il faut la chercher sans relâche. En revanche, si la réponse est « non », alors il faut couper au niveau du tronc l'arbre des doutes, c'est-à-dire évacuer la première question à laquelle personne n'a de réponse. Le risque est, sinon, de retarder ou d'éviter la prise de décision, ce qui pourrait amener à bloquer l'entreprise.

Selon le modèle de Palo Alto, cette intervention s'appelle un recadrage. Cette technique permet de « recadrer la vision » de l'interlocutrice : on cherche à lui montrer sa situation sous un autre angle qui ouvre des possibilités plus larges avec un effet apaisant.

La portée du recadrage a été renforcée grâce à la technique de « la plus grande peur ». En effet, lui dire qu'elle pouvait continuer à faire cela mais qu'elle risquait d'une part de souffrir plus et d'autre part de faire périr son entreprise en ne prenant pas de décision, a permis d'asseoir plus fermement cette nouvelle vision des choses.

Pour un accompagnement qui réconcilie les dimensions psychologiques et opérationnelles

Cette discussion chercheur / praticien propose quelques outils d'accompagnement qui présentent un double avantage. Tout d'abord l'entrepreneur trouve lui-même des solutions pragmatiques de court terme au fur et à mesure qu'il les rencontre. Ensuite il réalise un travail de remise en question de ses représentations qui lui permettront de mieux s'adapter à long terme.

En termes de limites, l'intervention n'est possible que si le problème est abordé par la personne, la prévention n'est pas visée. De plus la qualité d'intervention dépend fortement des qualités du praticien formé à cette méthode. Celui-ci doit en particulier parvenir à élaborer une stratégie de changement parfois déstabilisante et convaincre de réaliser les tâches prescrites, sans dégrader la relation.

Lorsqu'elle est mise en œuvre auprès de porteurs de projet cette méthode permet de donner de la souplesse aux interactions avec leurs parties prenantes. Une trop grande rigidité dans la poursuite d'un but avec l'intention de se comporter de manière efficace conduit l'entrepreneur à se battre contre des obstacles qui devraient être interprétés comme autant de signaux d'alerte. Ce modèle pragmatique visant à identifier les tentatives de solution et les buts conscients permet d'élaborer, dans la discussion, une stratégie d'intervention la plus économe qui soit en temps et en souffrance. Elle permet finalement de mieux vivre la nature effectuale du projet entrepreneurial : laisser le projet se construire « naturellement » sans chercher à l'orienter vers un projet défini d'emblée. L'enjeu est de faciliter l'apprentissage d'une forme de souplesse adaptative et donc d'accéder à la liberté et à la responsabilité d'écrire soi-même son propre destin.

