

**THIERRY VERSTRAETE**



**PROPOSITION D'UN CADRE THEORIQUE POUR  
LA RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT:  
PhE = f [ (C x S x P) ⊂ (E x O) ]**



**© LES ÉDITIONS DE  
L'ADREG**

**ISBN : 2-9518007-6-2**

### Politique éditoriale

Les éditions de l'ADREG ont comme objectif de promouvoir la diffusion par Internet de travaux et de réflexions académiques trop volumineux pour faire l'objet d'un article dans une revue scientifique, trop courts pour donner lieu à la production d'ouvrages diffusables dans le format papier classique, ou aux publics trop confidentiels pour que ce format puisse être amorti. Elles offrent ainsi la possibilité de publier des recherches avec tous leurs détails méthodologiques, des essais et, avec l'autorisation des revues concernées, des rééditions d'articles regroupés autour d'une problématique très serrée. Les tapuscrits reçus et acceptés sont étudiés par trois lecteurs, de façon non anonyme. L'ADREG est l'Association pour la Diffusion des Recherches sur l'Entrepreneuriat et la Gestion. Pour connaître la liste des ouvrages électroniques à paraître, consulter le site

<http://www.editions-adreg.net>

Impression et visualisation de l'ouvrage : pour tirer cet exemplaire sur papier (à titre personnel), le logiciel permettant sa lecture offre, dans son module d'impression, la possibilité d'ajuster la taille. Il est ainsi possible de respecter celle de la conception (20cm x 13,5), prévue pour optimiser la lecture à l'écran, ou lui faire couvrir la surface de votre papier (par exemple A4, US). Ce même logiciel offre une fonction permettant l'affichage plein écran pour une lecture confortable du document. Les touches « PgDn » et « PgUp » (parfois représentées par une flèche vers le bas pour l'une, vers le haut pour l'autre) du clavier font alors défiler respectivement les pages vers la suivante ou la précédente.

Selon le code de la propriété intellectuelle, le contenu du présent ouvrage ne peut faire l'objet d'une appropriation par autrui. La diffusion, dans le respect de sa forme électronique actuelle, de cet ouvrage est autorisée par l'auteur, les directeurs de collection et l'ADREG.

Autres ouvrages du même auteur :

Thierry VERSTRAETE ; Bertrand SAPORTA, *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, De Boeck Université, à paraître

Thierry VERSTRAETE, *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les Editions de l'ADREG, janvier 2002 (ISBN : 2-9518007-0-3)

Thierry VERSTRAETE (DIR.), *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société, 2000 (ISBN 2-912647-50-9)

Thierry VERSTRAETE, *Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, collection Economie et Innovation, 1999 (ISBN 2-7384-8110-8)

### Autres ouvrages publiés aux éditions de l'ADREG :

BONCLER J. ; HLADY-RISPAL M. (2003). *Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire*, Editions de l'ADREG, décembre (ISBN : 2-9518007-4-6)

COSSETTE P. (2003). *Cartes cognitives et organisations*, Editions de l'ADREG, septembre (ISBN : 2-9518007-4-6)

MARION S. ; NOEL X. ; SAMMUT S. ; SENICOURT P. (2003). *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Editions de l'ADREG, juillet (ISBN : 2-9518007-3-8)

MARCHESNAY M. (2002). *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressource-Compétences – Essai de praxéologie*, Editions de l'ADREG, mai (ISBN 2-9518007-1-1)

VERSTRAETE T. (2002). *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Editions de l'ADREG, mai (ISBN : 2-9518007-0-3)

Ces ouvrages sont à charger à partir de l'adresse <http://www.editions-adreg.net>

**Collection dirigée par  
Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE**

**PROPOSITION D'UN CADRE THEORIQUE  
POUR LA RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT :  
 $PhE = f [ (C \times S \times P) \subset (E \times O) ]$**

**Thierry VERSTRAETE**

**© Les éditions de l'ADREG  
décembre 2003  
ISBN 2-9518007-6-2**

La version anglaise du premier volet du triptyque (*essay on the singularity of entrepreneurship as a research domain*), dont cet ouvrage constitue le deuxième, a été remarquée par l'*European Foundation for Management Development* qui l'a publié dans son *Annual Review of Progress in Entrepreneurship Research*. Les éditions de l'ADREG répondent ainsi à l'un de leurs objectifs, celui de la promotion de la recherche en entrepreneuriat, cela à partir de textes *a priori* hétérodoxes dans leur format conformément à la politique éditoriale rappelée en page 2.

## SOMMAIRE

**INTRODUCTION** 9

**CHAPITRE 1. TROIS NIVEAUX A SINGULARISER DANS L'ÉTUDE DE LA RELATION LIANT  
L'ENTREPRENEUR ET L'ORGANISATION QU'IL IMPULSE : COGNITIF, STRUCTURAL,  
PRAXÉOLOGIQUE** 13

**CHAPITRE 2. LE NIVEAU COGNITIF : VISION, APPRENTISSAGE ET RÉFLEXIVITÉ** 21

Vision 23

Apprentissage 27

Réflexivité 37

**CHAPITRE 3. LE NIVEAU STRUCTURAL** 42

L'entrepreneur structure son organisation au sein d'une organisation sociale structurée 43

Représentations sociales et conventions pour comprendre, apprendre et convaincre 48

Un niveau aux multiples angles de vue 61

|   |            |
|---|------------|
| <b>CHAPITRE 4. LE NIVEAU PRAXÉOLOGIQUE : POSITIONNEMENTS ET CONFIGURATION</b> | <b>76</b>  |
| Les positionnements   | 78         |
| La configuration organisationnelle  | 94         |
| <b>CONCLUSION</b>   | <b>102</b> |
| Bibliographie   | 103        |
| 4 <sup>e</sup> de couverture  | 126        |



## INTRODUCTION



Ce texte constitue le deuxième volet d'un programme de recherche consacré à l'entrepreneuriat en comportant trois (description, théorisation, prescription) dont le premier, publié, correspond à la démonstration de la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche par au moins trois constats :

1 = L'existence d'une communauté de chercheurs se consacrant à la recherche et à l'enseignement de l'entrepreneuriat ;

2 = le pointage d'objets, de notions et de concepts, singuliers à l'entrepreneuriat ;

3 = la possibilité de proposer un véritable projet de recherche pour ce domaine.

Ici, l'objectif est d'apporter des précisions sur le point numéro deux en fournissant les détails de la représentation constituant le cœur d'une thèse dont les premiers jalons datent de 1995<sup>1</sup>. Ces précisions sont liées au point numéro trois si la proposition devait être perçue comme un cadre de travail pour des recherches futures.

---

<sup>1</sup> Nous serons conduit à emprunter à nos précédentes publications.

Le deuxième volet livré par le présent ouvrage vise ainsi à proposer un cadre générique s'appuyant sur un modèle théorique<sup>2</sup>. En ce sens, c'est une théorie, la nôtre, qui est livrée à la conversation scientifique (selon l'expression reprise par Huff, 1999). Le modèle ne met pas à jour des hypothèses testées ou testables liant des variables entre elles et ne s'inscrit pas dans une perspective de falsification. L'utilisation du terme théorie appelle quelques précisions sur notre positionnement épistémologique, explicitée dans une habilitation à diriger des recherches soutenue en 2000.

Si, lorsqu'il s'agit de décrire concrètement la façon dont le phénomène s'exprime dans des situations ou des contextes particuliers, il convient de proposer une modélisation du processus correspondant, une appréhension globale de l'entrepreneuriat est nécessaire afin que les projets de recherche puissent, non pas être régis par un modèle unique dont la quête s'apparenterait à celle du Graal, mais être guidés par une représentation relativement partagée de ce qu'est l'entrepreneuriat en tant que phénomène.

Notre travail sur le phénomène entrepreneurial nous paraît inséparable d'une position que nous pourrions qualifier de constructiviste, sous réserve d'éviter de sombrer dans le dogmatisme épistémologique. Notre propos n'est pas d'entrer ici dans les arcanes d'un débat sur le statut ou encore l'organisation des conditions de production de la connaissance scientifique, débat dans

---

<sup>2</sup> Le phénomène apparaît trop complexe pour se réduire à une définition.

lequel les controverses et les polémiques sont légions. Notre ambition est moins noble et notre finalité plus prosaïque. En prenant soin d'éviter les écueils de toute forme de dogmatisme épistémique, nous considérons seulement, après d'autres, que le sens savant, tout au moins dans les sciences humaines et sociales, est indissociable de l'existence et de l'usage d'actes d'interprétation, eux-mêmes solidaires d'un langage théorique. Dans cette perspective, l'élaboration de cette connaissance apparaît comme un construit socio-cognitif configuré par un espace social et institutionnel, bref par des conditions de production et de réception des discours en fonction desquelles se formulent les interrogations, s'affinent les méthodes, se définissent les normes de scientificité ou encore se fixent la ligne de démarcation entre la recherche possible et celle rendue impossible (sur la base de la pertinence du questionnement, des possibilités méthodologiques, des questions d'ordre éthiques, etc.). En reconnaissant la légitimité et la valeur d'autres positionnements, les sciences sociales nous semblent davantage inscrites dans une conception d'un monde construit, au sein duquel il est parfois possible d'identifier des régularités vers lesquelles se dirigent, plutôt, les travaux hypothético-déductifs. Autrement dit, ce n'est pas dans un constructivisme « pur » que nous parvenons à nous situer mais dans une conception d'un monde construit *via* les multiples interactions entre les individus et les types d'organisation de l'action collective (les deux étant à la fois la source et le produit social). Quoiqu'il en soit, selon son positionnement et aussi parce que notre préoccupation s'inscrit dans la concertation et l'échange, le lecteur considèrera notre représentation comme un cadre, un modèle ou une théorie.

Le troisième volet est prescriptif. Il transfère vers la pratique les connaissances apportées. Il devrait être finalisé avant l'année 2006 ; il nécessite, d'une part, une démarche de conseil (la collaboration de consultants est engagée) et, d'autre part, une recherche-action (en cours au sein de l'équipe de recherche à laquelle nous appartenons<sup>3</sup>).

Pour le deuxième volet ici livré, il a fallu trouver un équilibre entre la fourniture de suffisamment de détails pour permettre au lecteur de saisir l'intérêt de la convocation d'une théorie qu'il ne connaît éventuellement pas (pensons par exemple aux doctorants en début de parcours) et le risque de lassitude du chercheur connaissant les corpus mobilisés. A ce titre, nous remercions vivement les collègues ayant accepté de relire les versions antérieures du texte et qui n'ont pas ménagé leurs remarques.

Le premier chapitre présente le modèle globalement, les suivants détaillent chacun des niveaux le constituant.

---

<sup>3</sup> Equipe E&S (Entrepreneuriat et Stratégie), <http://www.ifrege.com>

## **CHAPITRE 1.**

### **TROIS NIVEAUX A SINGULARISER DANS L'ETUDE DE LA RELATION LIANT L'ENTREPRENEUR ET L'ORGANISATION QU'IL IMPULSE : COGNITIF, STRUCTURAL ET PRAXEOLOGIQUE**



Bygrave et Hofer (1991), ainsi que Gartner (1985), entre autres, s'inscrivent dans la perspective d'un entrepreneuriat correspondant à la création d'une organisation. Elle n'est pas nouvelle et il est difficile d'identifier l'initiateur. Dans une certaine mesure, elle rejoint une acception schumpétérienne dont nous nous démarquons lorsque l'entrepreneuriat est amalgamé à l'innovation. Dans notre thèse, l'entrepreneuriat est vu comme un phénomène conduisant à la création d'une organisation impulsée par un ou plusieurs individus s'étant associés pour l'occasion.

Trois niveaux d'étude du phénomène entrepreneurial peuvent être pointés dans la littérature : l'entrepreneur (ou les entrepreneurs car ils peuvent être plusieurs à impulser la même organisation du point de vue de l'observateur), ses actions et le contexte au sein duquel il entreprend. Mais il serait tautologique de modéliser l'entrepreneuriat sur la base de ces trois niveaux car, pour tout phénomène social, on peut identifier le ou les acteurs, leurs actions et le contexte au sein duquel le

phénomène est observé. Pour qu'un apport scientifique soit relevé, il est nécessaire de dépasser cette facilité.

Pour comprendre et représenter le phénomène entrepreneurial, il est possible de considérer plus précisément :

- un niveau cognitif (C) : il correspond à l'état cognitif conduisant un individu à entreprendre, aux connaissances de l'entrepreneur ainsi que tout ce qui a contribué, d'une part, à lui apporter ces connaissances et, d'autre part, à forger cet état cognitif (y compris ses intentions et attitudes). Celui-ci découle d'un exercice réflexif permanent, des situations d'apprentissage dans lesquelles l'individu a été placé et de la vision que ce dernier possède de ses affaires (sa vision stratégique). Lorsque les individus sont plusieurs et s'associent pour entreprendre, des problématiques relatives à des conflits qu'on pourrait qualifier de « cognitifs » risquent d'émerger et, pour certains, aller jusqu'aux tribunaux. A l'inverse, la confrontation de représentations diverses peut être une richesse profitant autant au projet qu'à ses protagonistes (dès lors évidemment que ces divergences ne nuisent pas à l'interaction constructives des porteurs du projet) ;

- un niveau structural (S) : il correspond à la structure du contexte environnant l'entrepreneur agissant. Sans évincer trop facilement l'influence des sujets, il ne faudrait toutefois pas négliger le poids des structures sur les autres niveaux du modèle. Il est important d'appréhender les bases structurelles du système, qu'il s'agisse des règles, conventions, représentations, ou encore institutions définissant, en partie, le jeu avec lequel l'entrepreneur

doit composer pour emporter l'adhésion des parties prenantes et pérenniser l'organisation impulsée (du moins, lorsque c'est dans les objectifs de cet entrepreneur). Evidemment, l'entrepreneur peut ériger un système conventionnel au sein duquel les parties prenantes vont déceler des conditions d'échange favorables ;

- un niveau praxéologique (P) : il intègre les actions fondamentales entreprises. Celles-ci relèvent, d'une part, des multiples positionnements de l'entrepreneur et de l'organisation impulsée vis-à-vis des concurrents et des parties prenantes diverses et, d'autre part, de la configuration formée afin de produire les éléments qui permettront l'échange, si possible durable, avec ces parties. Dans ce cadre, les politiques mises en place (politique financière, politique salariale, etc.) visent à optimiser les relations d'échange avec les parties prenantes ;

Ces niveaux s'expriment d'une façon singulière dans le cadre de la relation liant l'entrepreneur (E) et l'organisation (O) que cet entrepreneur impulse.

C, S et P sont irréductibles à des fins d'analyse, mais indissociables sur le plan pratique, leurs interactions (les « x » dans le modèle) constituent également des niveaux d'analyse de la recherche en entrepreneuriat. Pour prendre un exemple liant le niveau cognitif et le niveau structural, outre un emprunt, modéré, aux thèses culturalistes, le recours à des théories comme celle des conventions ou encore celle des représentations sociales peut constituer un prisme pertinent d'analyse lorsque ces théories sont articulées à celles de l'identité pour comprendre le processus de socialisation entrepreneuriale.

L'ensemble du propos des sections qui suivent comporte plus ou moins explicitement les liens d'indissociabilité des niveaux (les théories mobilisées les portent parfois en elles).

Ainsi, l'apport des recherches sur le phénomène s'appuie : sur la compréhension des connaissances de l'entrepreneur le conduisant à entreprendre (C) ; la singularité des actions appelées par l'acte (P) ; la structure des contextes au sein desquels le phénomène émerge (S) ; l'entrepreneur (E) en tant qu'individu, notamment son histoire de vie et autres aspects généraux (dispositions, affectivité, émotions...) permettant de mieux le connaître ; l'organisation impulsée (O). Autrement dit, un programme de recherche en entrepreneuriat vise à apporter des connaissances sur chacune des dimensions (C, P, S), sur leurs interactions, et sur la relation à laquelle elles s'appliquent, à savoir l'entrepreneur et l'organisation impulsée (E et O). Synthétiquement, avec PhE = Phénomène Entrepreneurial :

$$\mathbf{PhE} = \mathbf{f} [(\mathbf{C} \times \mathbf{P} \times \mathbf{S}) \subset (\mathbf{E} \times \mathbf{O})]$$

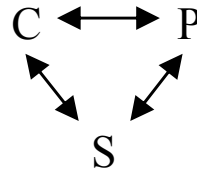
Rappelons que le E du modèle peut, à l'instar de ce que propose Shapero (voir Shapero et Sokol, 1982), être pluriel, c'est-à-dire impliquer plusieurs individus revêtant le statut d'entrepreneur par l'impulsion d'une organisation avec laquelle ils sont dans une relation de type symbiotique<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Trois types de relations sont possible : le symbiotique, le commensal et le parasite. Rappelons que le commensal vit sur son hôte en détournant une partie de la nourriture de ce dernier mais sans lui causer préjudice, tandis que le parasite infecte son



Il est clair que les « x », représentant les interactions de ce modèle systémique, lient les trois niveaux, indissociables mais irréductibles l'un à l'autre ; graphiquement cela donne :



Le lecteur aura remarqué l'utilisation du terme impulsion, plutôt que l'emploi de celui de création. Ce choix sémantique a son importance dans l'entrepreneuriat. Si l'impulsion ne renvoie pas seulement et forcément à la soudaineté et à la brièveté d'une force exerçant une action en vue de modifier un état donné, en concernant également le développement d'une activité ou d'une entreprise, elle suppose le déclenchement d'une dynamique (*cf.* la définition donnée par le dictionnaire Larousse). Lorsque l'entrepreneur n'impulse plus le mouvement donnant lieu à la création d'une organisation (plus ou moins grande, ce qui prend plus ou moins de temps), il sort du champ d'investigation de l'entrepreneuriat. Ainsi vu, tout dirigeant n'est pas entrepreneur, c'est-à-dire lorsqu'il n'est pas, ou plus, dans cette démarche créatrice et qu'il se contente de la

---

hôte et peut causer sa mort. A l'inverse dans une relation symbiotique, les protagonistes bénéficient réciproquement des apports de l'autre.

routine. Les membres de l'organisation qu'il a créée peuvent néanmoins le relayer dans ce type de tâche, notamment ceux participant à la formulation et à la mise en œuvre de la stratégie, s'ils sont investis du pouvoir afférent. Ce point établit l'une des jonctions de la recherche en entrepreneuriat et de la recherche en stratégie. En fait, le passage d'une stratégie individuelle à une stratégie d'organisation (Sammut, 1995 ; de La Ville, 1996, 2000, 2001 ; Fonrouge, 1999) pourrait constituer le pont entre entrepreneuriat et management stratégique. Certes les domaines ne peuvent être strictement balisés. Ce n'est pas parce que le dirigeant n'entreprend plus, qu'une entité née du phénomène entrepreneurial ne sait relayer l'initiateur dans la poursuite de l'impulsion caractéristique du phénomène entrepreneurial (c'est ainsi qu'on pourra parfois remarquer le remplacement de certains initiateurs pour que l'organisation puisse continuer sa croissance).

S'il ne faut pas confondre entrepreneuriat et stratégie entrepreneuriale, on peut voir la seconde comme le désir marqué de l'entité ou de ceux qui la gouvernent de déployer des attitudes relevant du comportement que l'on prête aux entrepreneurs, ce qui peut les conduire à remplacer l'initiateur de l'organisation par un autre. On rejoindra, en partie, Hitt, Ireland, Camp et Sexton (2001), pour voir l'entrepreneuriat dans une perspective de création et le management stratégique dans celle de la quête d'un avantage concurrentiel. On pourrait ainsi considérer que l'entrepreneuriat peut ne pas être concerné par la quête d'un avantage concurrentiel et le terrain fait apparaître de nombreux cas où la lutte vis-à-vis des concurrents (n'oublions pas que le terme stratégie vient d'une acception militaire) n'est pas, *a priori*, la préoccupation de l'entrepreneur. Evidemment, il ne faut pas nous faire dire ce qui n'est pas dit, et il nous semble que l'entrepreneur

tourné vers l'avenir a intérêt à être stratège donc à considérer l'évolution de son organisation sur la base de l'utilisation des outils du management stratégique et de ce qu'ils sous-tendent.

Il ne faut pas davantage confondre entrepreneuriat et création d'entreprise. Sur un plan juridique par exemple, d'autres formes peuvent naître du phénomène (ex : une association) et, comme le souligne Bruyat (1993), la création d'une entreprise peut ne résulter que d'un changement de statut (passage du statut entreprise individuelle vers une forme sociétale de type SARL). Ce cas ne reflète pas une réalité toujours entrepreneuriale mais il est comptabilisé dans les statistiques gouvernementales françaises comme une création. Sur un plan managérial, ce qu'on appelle une firme peut n'être qu'une étape dans l'organisation impulsée. En effet, certains individus ont d'emblée l'ambition de créer une organisation pour laquelle plusieurs firmes devront naître. A noter que cette création ou cette impulsion s'effectue sur une base plus ou moins tangible (création *ex-nihilo*, certaines reprises d'entreprise et, dans certains cas : revitalisation d'une entreprise existante, « intrapreneuriat », etc.). Enfin, il faut s'entendre sur le terme organisation, qui est autant l'action d'organisation qu'une entité organisée résultant de cette action (voir page 70 et suivantes du premier volet du triptyque qui montrent que l'organisation ne peut se restreindre à ces deux acceptions).

Autrement dit, entre l'assimilation de l'entrepreneuriat à la création d'entreprise et une vue tautologique confondant entrepreneuriat et prise d'initiative, il convient d'observer concrètement un phénomène avant de pouvoir le qualifier d'entrepreneurial.

L'aspect résolument spécifique de l'entrepreneuriat réside dans la centralité de l'entrepreneur. Sans verser dans l'étymologie, on peut raisonnablement admettre que le phénomène entrepreneurial est à l'initiative de l'entrepreneur. L'idée n'est pas d'oublier l'organisation, puisque le phénomène donne lieu à sa création. De façon résumée, l'entrepreneuriat concerne le phénomène relevant d'une relation symbiotique entre l'entrepreneur et l'organisation impulsée par celui-ci. On ne peut réduire l'entrepreneuriat ni à l'entrepreneur, ni à l'organisation impulsée, et on ne peut oublier les types d'action les liant. Chacun de ces niveaux peut être éclairé par des fondements théoriques provenant de différentes disciplines. Ne sont ici présentés que ceux mobilisés dans notre construction théorique, l'exhaustivité est vaine. Il s'agit davantage de montrer l'architecture théorique.

Les sections qui suivent sont relatives à chaque niveau (C, S, P) et commencent par un résumé de ce que le lecteur trouve ensuite en détail. En pensant aux jeunes chercheurs, nous avons choisi de livrer notre conception de théories parfois interprétées par les collègues avec des nuances. Ainsi, dans la section 4 par exemple, il est évident que la présentation de la théorie des conventions ou celle des représentations sociales auraient pu être résumées, mais il nous a semblé utile d'inscrire dans le corps du texte quelques explications permettant au lecteur ne les connaissant pas d'en comprendre de suite les fondements afin qu'il puisse saisir le propos sans l'intermédiaire d'autres lectures.

## CHAPITRE 2.

### LE NIVEAU COGNITIF : VISION, APPRENTISSAGE ET REFLEXIVITE



Au-delà de ce qu'on qualifiera ici, par commodité, de « nature de l'individu », entreprendre suppose un état cognitif conduisant une personne à agir conformément aux types d'action qu'appelle l'acte correspondant (lequel est singularisé dans un prochain chapitre), à partir d'une idée et de la détection ou de la construction d'opportunités d'affaires<sup>5</sup>. Certes, d'autres éléments relevant du porteur du projet jouent sur le passage à l'acte (les émotions, l'affectivité, l'histoire de l'individu), mais, ici comme partout ailleurs, il est impossible d'évincer les problèmes de réductionnisme méthodologique auquel tout chercheur se plie.

Le niveau cognitif subit de nombreuses influences, notamment celles des deux autres. Par exemple, le contexte (le niveaux structural S), peut illustrer une situation ayant fortement frustré l'individu (harcèlement hiérarchique, etc.) et on peut ainsi retrouver certains événements déclencheurs décrits par la littérature en entrepreneuriat et ce que Shapero (voir Shapero et Sokol,

---

<sup>5</sup> On distingue habituellement une idée d'une opportunité d'affaires sur la base de l'existence de prospects que cette dernière suppose. Une opportunité possède des qualités d'attraction et de durabilité occasionnant la proposition de produits ou de services apportant de la valeur aux usagers (Timmons, 1994).

1982) appelle des déplacements. Le niveau cognitif subit également des aspects liés à l'histoire de l'individu et les situations et expériences ayant jalonné son existence. (ses émotions et son affect ; qu'on rangera dans la composante du « E » du modèle car constitutifs de ce qu'est la personne). Il est également sous l'influence des intentions de l'individu. Autrement dit, outre l'interaction entre les trois niveaux du modèle, on n'oubliera pas que ceux-ci s'appliquent à une relation particulière entre un individu historiquement situé et construit (par sa nature, son affect et son intellect, ses intentions) et l'organisation impulsée. A des fins d'analyse, une focalisation sur le niveau cognitif met à jour trois dimensions intéressantes autant le chercheur que le praticien : la vision stratégique, la réflexivité et l'apprentissage. La vision stratégique s'appuie sur les schémas de représentation de l'individu, sur sa carte cognitive, pour engager l'entrepreneur et son organisation vers un futur souhaité. La confrontation au réel mobilise la réflexivité de l'entrepreneur et nourrit cette vision par la compétence pratique dont il fait preuve et révélant autant des intentions que des motivations à agir (cette réflexivité conduit vers le niveau praxéologique étudié plus loin). Interface indispensable entre la vision stratégique et la réflexivité, l'apprentissage résulte de prédispositions ou de facultés mais surtout de situations et d'engagements (sources d'expériences) pour l'impulsion caractérisant le phénomène entrepreneurial. Toutes les disciplines scientifiques peuvent servir l'apport de connaissance sur cette question, mais les thèses issues de la psychologie trouvent là un terrain particulièrement fertile à leur exploitation.

Sur le plan pratique, des outils et des méthodes servent l'entrepreneur. Par exemple, la cartographie cognitive peut être utilisée pour l'aider à mettre au point sa vision (Cossette, 2002,

2003) et les professionnels de l'accompagnement s'en saisiront facilement (Verstraete, 1997a et b).

## VISION

Si la vision s'amende par l'action, elle est avant tout ce que les psychologues appelle une connaissance conceptuelle. Les apprentissages et les manières d'aborder les problématiques sont conditionnés par les connaissances conceptuelles qu'ont les sujets (Weil-Barais, 1999). Au sein des connaissances d'un individu, ces concepts lui permettent de comprendre et d'agir. Ils sont ainsi mis à l'épreuve des faits. En apparence trivial, l'exemple livré par Weil-Barais est explicite. Si un individu doit distribuer 28 bonbons à quatre enfants, deux types de connaissance conceptuelle peuvent être sollicités. Le premier est le concept de distribution, consistant à donner un à un les bonbons à chacun des enfants jusqu'à épuisement des 28 pièces. Le deuxième est celui de division, où l'individu met en œuvre un opérateur arithmétique pour donner directement à chaque enfant le résultat du calcul, soit  $28 : 4 = 7$ . Ces deux types de connaissances sont mis à l'épreuve des faits par une distribution effective des bonbons aux enfants et peut conduire à des ajustements (ceci nous approche du concept de réflexivité abordé plus bas).

Une connaissance conceptuelle peut aussi concerner un objet. On parle alors plutôt de schéma. « Un schéma est une représentation cognitive qui spécifie les propriétés générales d'un type

d'objet, d'événement ou de structure et laisse de côté les détails qui ne sont pas pertinents pour caractériser le type. Un schéma est donc une abstraction qui permet d'assigner à des catégories générales certaines spécifications ... En éliminant les détails, le schéma permet la catégorisation, puis la pensée et l'action fondée sur cette catégorisation » (Weil-Barais, 1993, p. 391). Notons que par catégorisation, les psychologues entendent un processus de classification des objets dans des familles. Par exemple, « perroquet » dans la famille « oiseau », « maison » dans la famille « bâtiment », etc.<sup>6</sup>.

Autrement dit, tout individu possède une connaissance conceptuelle des objets, qu'il s'agisse de situations passées valant expériences ou de situations futures anticipées ou encore d'objets de nature matérielle ou de nature immatérielle. De ces connaissances, un schéma se forge, sans doute simplificateur et source de biais, mais autorisant l'action. Par rapport à l'acte entrepreneurial, les schémas sont multiples et se cristallisent dans ce qu'on appelle « vision » en sciences de gestion. Ainsi, tout entrepreneur possède une vision agençant en schémas des ensembles de concepts relatifs à ses affaires. Avec cette idée, on peut convoquer les travaux de Kelley (1967 ; 1972), et plus largement ceux appelés par les utilisateurs de la méthode des cartes cognitives.

---

<sup>6</sup> Cela peut poser des problèmes comme l'évoque, non sans humour, Umberto Eco (1997) à propos de la découverte de l'ornithorynque, difficilement classable dans les catégories de l'époque.



Le concept de vision en contextes entrepreneuriaux est souvent étudié comme un critère de performance<sup>7</sup>. En effet, en insistant sur l'incidence d'une vision claire et diffusée sur la pérennité des entités, les études posent les liens entre schémas individuels et représentations collectives ou organisationnelles. En d'autres termes, la vision de l'entrepreneur doit devenir, selon l'expression de Prahalad et Bettis (1986 ; Bettis, Prahalad, 1995), une logique dominante, ou, pour emprunter à Johnson (1982), un paradigme, cette dernière terminologie traduisant bien l'idée d'une adhésion à la « théorie » stratégique de l'entrepreneur (que cette adhésion soit celle des salariés ou, plus largement, celle des différents *stakeholders*). Evidemment, les schémas de l'entrepreneur sont contingentés et amendés, notamment par l'interaction avec d'autres acteurs, par exemple les proches collaborateurs.

Selon une perspective idiosyncrasique, la vision est la représentation du dirigeant, ce que traduit bien Bennis et Nanus (1985) lorsqu'ils nous disent que pour choisir une orientation, le dirigeant doit d'abord s'être fait une image mentale d'un état futur possible et souhaitable de l'organisation. Cette image correspond à la vision de l'entrepreneur relativement aux affaires en cours et à venir. Le terme vision met surtout en avant la capacité d'anticipation de l'entrepreneur, autrement dit sa faculté à penser un avenir qu'il va tenter de concrétiser. Il n'y a rien de divinatoire là-

---

<sup>7</sup> A titre illustratif, on consultera : Van de Ven, A.; Huston, R., Schroeder, D.M. (1984) ; Ginn, C.W.; Sexton, D.L. (1989); Bird, B.J. (1988) ; Carrière, J.B. (1991) ; Nkongolo-Bakenka, J.-M. ; d'Amboise, G.; Garnier, B. (1994) ; Fillion L.-J. (1991) ; Verstraete, T. (1999) ; Cossette P. (2002).

dedans, l'entrepreneur possède simplement une représentation relativement claire et précise de l'organisation qui va naître et de la place qu'elle va s'octroyer dans l'environnement, du moins selon ses souhaits.

Une recherche empirique de Nkongolo-Bakenka, d'Amboise et Garnier (1994) a montré l'influence positive de cette clarté sur les profits des entreprises de leur échantillon. Filion (1991) utilise le terme « cohérence » plutôt que celui de « clarté ». Nous avons, pour notre part, parlé de « congruence »<sup>8</sup> et avons mobilisé, comme Gartner (1995), les travaux de Weick (1979) sur lesquels nous reviendrons.

La construction de la vision de l'entrepreneur est très liée à l'apprentissage de ce dernier. Sur ce point, les psychologues nous apportent évidemment beaucoup pour identifier les formes et les types d'apprentissage nourrissant la connaissance conceptuelle d'un individu pour autoriser à la fois ses actions et ses accès aux formes et types subséquents d'apprentissage.

---

<sup>8</sup> Congruence entre la représentation de l'individu et la structure l'entourant. L'entrepreneur tend à vouloir rendre la structure (d'autres diraient l'environnement) congruente à la représentation qu'il s'en fait.

## APPRENTISSAGE

Argyris et Schön (1978) distinguent l'apprentissage en boucle simple de l'apprentissage en boucle double. Un apprentissage en boucle simple possède un caractère reproducteur induit par les expériences passées et les schémas du moment. Il peut, dans une certaine mesure, être rapproché de la notion « d'instanciation » mobilisée par les psychologues pour expliquer les situations où un individu n'a pas besoin de raisonner pour atteindre son objectif (ex : sortant de chez vous pour aller chercher du pain à la boulangerie, vous vous retrouvez devant le commerce sans avoir eu à raisonner s'agissant du parcours). L'apprentissage en boucle double conduit à une remise en cause des logiques ou hypothèses sous-jacentes à l'action, l'individu prend réellement conscience du problème et raisonne de façon distanciée par rapport à la situation rencontrée (vous déménagez, et il vous faut raisonner pour retrouver le trajet vous menant chez le boulanger que vous avez repéré la veille).

Les psychologues distinguent d'autres types d'apprentissage et la consultation des résultats de leurs recherches nous a conduit à retenir pour notre domaine l'apprentissage associatif, l'apprentissage par l'action, par l'observation, l'apprentissage coactif et celui par instruction (consulter l'ouvrage de Weil-Barais, édition de 1999, pour une présentation générique).

- L'apprentissage associatif par essais et erreurs a d'abord été utilisé dans le cadre d'expériences animales où ceux-ci, pour obtenir leur nourriture, devaient apprendre de

l'environnement au sein duquel ils étaient placés. La réussite est supposée jouer un rôle déterminant dans cette forme d'apprentissage. Chez l'homme, le processus est plus complexe, le sujet ayant tendance à relier le résultat obtenu à la conduite adoptée pour cette obtention. Plusieurs dimensions ont un effet essentiel sur la persistance que développera un individu dans l'atteinte du but qu'il s'est fixé et le succès ou l'échec d'une action intentionnelle dépend principalement des relations entre l'aptitude et l'effort (forces personnelles), la difficulté de la tâche et la chance (forces environnementales). Les deux premiers éléments correspondent à une attribution interne, les deux seconds à une attribution externe. Dans un cadre entrepreneurial, Gatewood, Shaver et Gartner (1995) s'inspirent des travaux de Frieze et Weiner (1971) qui ont proposé un schéma bidimensionnel définissant quatre facteurs « attributionnels » : l'effort, qui est interne et instable, la capacité (ou l'aptitude), qui est interne et stable, la difficulté de la tâche, qui est externe et stable, la chance, qui est externe et instable. D'après les travaux de Luginbuhl, Crowe et Kathan (1975), la réussite est davantage attribuée à l'effort et à la chance, l'échec à la difficulté de la tâche et aux aptitudes. Les sujets en condition de réussite attribuent principalement leur succès à des causes internes et instables. Gatewood, Shaver et Gartner posent l'hypothèse suivante : les individus dont les explications données pour entrer dans les affaires peuvent être catégorisées comme internes et stables (ex : le désir d'être son propre patron) sont plus persistants dans leur entreprise. L'étude a fait apparaître que les femmes confirment cette hypothèse alors que s'agissant des hommes ce sont plutôt ceux dont les explications sont catégorisées comme externes et stables (ex : l'identification d'un marché) qui persistent davantage. Les formations (qui sont un

type d'apprentissage) à l'entrepreneuriat pourraient tirer des enseignements de cette expérience. Ainsi par exemple, elles devraient sensibiliser les personnes ayant tendance à attribuer leurs motivations à des causes internes à davantage considérer le marché. A l'inverse, il faudrait sensibiliser les personnes ayant une attribution externe dans leurs motivations à l'entrepreneuriat à davantage réfléchir sur leurs compétences.

L'étude du lien entre attribution et persistance entrepreneuriale peut être servi par le concept de *Locus of Control* (LOC)<sup>9</sup>. Kuratko, Hornsby et Naffziger (1997) font apparaître que la persistance entrepreneuriale résulte avant tout de la réalisation des aspirations personnelles de l'entrepreneur<sup>10</sup>. Ainsi, l'atteinte d'un but conduit à persister et conforte le sentiment de *locus of control*. Le LOC est une notion qui recouvre un domaine de recherche visant à comprendre la façon dont les gens expliquent ce qui leur arrive. Les auteurs à l'origine de cette notion sont Rotter (1966), Lefcourt (1966) et Phares (1957). Si elle a été initialement développée de façon relativement autonome par rapport aux travaux sur l'attribution, la distinction entre les deux champs est devenue par la suite moins claire au point qu'il est fondé de considérer le locus of control comme partie intégrante de l'attribution (voir Beauvois et Deschamps, 1990). Gatewood, Shaver et Gartner (1995) maintiennent toutefois une différence en distinguant le *locus of*

---

<sup>9</sup> On distingue l'*internal loc*, de l'*external loc*, que nous ne détaillerons pas ici. Pour l'anecdote, signalons au lecteur que nous abordons la notion de LOC en cours avec les étudiants en partant du film Matrix (le premier), plus particulièrement la scène où Neo signale à Morpheus qu'il va choisir telle pilule car il n'aime pas l'idée de ne pas être au commande de sa vie...

<sup>10</sup> Sur la notion de persistance entrepreneuriale, voir Davidsson (1991), Verstraete (1997, 1999).

*causality* du locus of control. Le locus of causality fait directement référence aux travaux de Heider portant sur les concepts de *pouvoir*, *d'essai*, de *chance* et de *difficulté* dans son analyse naïve de l'action pour mesurer les processus d'attribution dans le cadre de l'accomplissement d'une tâche (Jaspars, Hewstone, 1984). Sans cette lignée de travaux, Weiner (1979 ; Weiner et al. 1972) s'est particulièrement préoccupé des explications données du succès et de l'échec. La performance d'une personne dans la tâche tiendrait à la fois à sa force personnelle (ses aptitudes, ses capacités, son intention et ses efforts) et à des forces environnementales. Dans le premier cas on parle de causalité interne ou de facteurs dispositionnels, dans le second on parle de causalité externe ou de facteurs situationnels (Deschamp, Clémence, 1990).

- Selon Gatewood, Shaver et Gartner, il existerait également tout un ensemble d'activités qui, lorsque celles-ci sont menées par les entrepreneurs potentiels, sont susceptibles de guider leur orientation cognitive (ceci pose un lien entre le niveau cognitif et le niveau praxéologique). Ces activités portent sur la collecte d'informations, l'estimation du profit potentiel, la mise en place de la structure de la firme, le démarrage des opérations quotidiennes, etc.<sup>11</sup> Les auteurs ont relevé une seule corrélation nettement significative entre ces cinq types d'activités et les variables

---

<sup>11</sup> On pourrait également souligner l'apprentissage provoqué par la réalisation d'un business plan (Timmons, 1994 , 1997 ; Marion, Séricourt, 2003) obligeant à explorer, entre autres, ces dimensions.

psychologiques : celle qui lie attribution et structuration de la firme. Les actions consistant à mettre en forme l'organisation impulsée sont une source essentielle d'apprentissage.

Dans le même ordre d'idée, Guth, Kumaraswamy et McErlean (1991) ont mené une étude longitudinale centrée sur les processus cognitifs d'un entrepreneur en train de créer une affaire et ont abouti à un modèle selon lequel le succès d'une création dépend du degré de congruence entre les schémas de représentation du créateur et la réalité à laquelle il est confronté. Cette congruence dépend beaucoup des capacités d'apprentissage du créateur puisque, en effet et d'une part, il ne faudrait pas écarter l'idée que certains individus présentent des dispositions à certains types d'apprentissage. D'autre part, pour tous, cette capacité est généralement initialement faible, le créateur doit appréhender le type d'environnement dans lequel il évolue parce que cet environnement influe sur le degré de maîtrise qu'il aura, au regard des ressources dont il dispose et de sa capacité de conviction, de l'organisation qu'il initie.

Notons, avec Piaget, que les actions peuvent s'exercer sur la pensée elle-même, l'être humain étant en mesure de considérer sa pensée comme un objet. Dans le cadre qui nous intéresse, un lien est posé entre action et construction consciente de la vision. Ainsi, on étudie également la planification et le traitement de l'information. Il est intéressant, à la lecture de Nguyen-Xuan, Richard, Hoc (1990), de pointer les évidents rapprochements possibles entre ce qu'en management on appelle la planification stratégique et ce que les psychologues appellent la planification cognitive. En effet, on pourrait voir la planification stratégique comme un étayage méthodologique offrant un support instrumental à la planification cognitive d'un décideur dont la

rationalité se trouve malmenée par une organisation qui, par exemple, gagne en taille et se complexifie.

- Dans l'apprentissage par observation ou par imitation, la culture et les valeurs (notamment à travers la famille, la scolarité, le contexte professionnel) modèlent les conduites. Les travaux de Bandura (1982) sur l'apprentissage social constituent un exemple des recherches se situant dans la forme d'apprentissage par observation. S'agissant de l'imitation, elle met en avant l'interaction existant entre le modèle et celui qui l'imité. En tant que procédure permettant de maintenir des échanges avec l'environnement social, l'imitation possède également des vertus éducatives. Encore faut-il que ces modèles soient accessibles. En ce qui concerne l'entrepreneuriat, on sait qu'un proche entourage d'entrepreneurs, notamment au sein de la famille, influe sur la propension à entreprendre de l'individu.

L'article de Minitti et Bygrave (1999) s'appuie sur le travail de Granovetter (1978) et celui de Granovetter et Soong (1983) sur les modèles de diffusion et de comportement collectif pour expliquer qu'il peut y avoir plus d'entrepreneurs dans une région que dans une autre. La comparaison de la fonction d'utilité de créer une entreprise à celle de s'inscrire dans une activité salariée prône en faveur de cette dernière (la crainte de l'aventure et le confort d'un salaire récompensant des années d'étude peuvent être des arguments de bon sens confortant cette idée). La représentation graphique du développement mathématisé de ces auteurs montre même, pour la création, une fonction d'utilité originellement négative (départ sous l'origine sur l'axe des



ordonnées). Les auteurs convoquent le « taux d'entrepreneuriat », qui correspond à un indice reflétant le nombre de personnes ayant créé dans l'entourage d'un individu considéré, pour montrer qu'au-delà d'un certain seuil un effet d'imitation favorise le passage à l'acte. Autrement dit, certains ne créeront jamais, d'autres en toute circonstance et, enfin, une partie de la population se lancera dès que ce seuil est atteint. Cet aspect de l'entrepreneuriat pose un lien entre le niveaux cognitif et le niveaux structural et on aurait pu citer ce travail dans la présentation du niveau « S » du modèle.

- Quant à l'apprentissage coactif, il s'exprime lors de réunions d'individus ayant un objectif collectif, et c'est bien le cas dans l'entreprise. L'activité sociale met à jour des différences conduisant ces individus à percevoir la diversité des réponses s'offrant aux situations vécues.

- Enfin, l'apprentissage par instruction et celui par tutorat appellent aussi les sciences de l'éducation. En entrepreneuriat, les chercheurs préoccupés par les questions de son enseignement peuvent difficilement évincer les travaux afférents, bien qu'ils soient très peu, et c'est regrettable, à y faire allusion. L'enseignement est un champ fécond du domaine de recherche en entrepreneuriat, des congrès lui sont d'ailleurs parfois entièrement consacré<sup>12</sup>. En se basant sur les

---

<sup>12</sup> Voir par exemple le premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et les actes correspondants téléchargeables sur le site <http://www.entrepreneuriat.com>. En langue française, les communications ou les publications sur ce sujet se multiplient.

trois dimensions du niveau cognitif du modèle ici présenté, on se reportera à Saporta et Verstraete (2000) pour relever une tentative de visualisation des méthodes pédagogiques appropriées pour développer les connaissances des candidats à l'entreprise. L'apprentissage appelle la question de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Si l'entrepreneuriat est, entre autres, une question de culture, alors le système éducatif a un rôle à jouer pour diffuser cette culture. L'enseignement correspondant vise à optimiser l'apprentissage selon des protocoles favorisant le travail de tout ou partie du niveau cognitif. Ainsi, la mise en situation privilégie la réflexivité, la distribution de concepts la vue conceptuelle donc la pensée stratégique, enfin un travail plus original est à mobiliser pour fournir à l'étudiant des opportunités de développer sa créativité, ses aptitudes en termes de communication, etc. Au final et globalement, il convient de combiner théorie et pratique, heuristique et analyse, ou encore, pour reprendre les propos de Hynes (1996), méthodes formelles (théories, concepts et examens des connaissances et aptitudes) et informelles (étude de cas, mise en situation, témoignages, méthode de créativité ; autant d'occasion d'articuler concepts et faits). Il s'agira aussi d'adapter les formes et les contenus en fonction des objectifs, car ils diffèrent selon qu'on souhaite accueillir, sensibiliser, former, conseiller ou accompagner (Sénicourt, Verstraete, 2000).

A ces types et formes d'apprentissage, il est possible d'ajouter les problématiques relevant de la mémoire et de l'expérience acquise. En entrepreneuriat, il s'agit généralement de s'interroger à propos de l'incidence de l'expérience sur la performance. Une partie prenante doit-elle davantage

faire confiance à l'expert qu'au novice ? On peut, ici, à nouveau convoquer la notion de représentation et plus exactement ce que les psychologues appellent la planification.

Selon Hoc (1990), dans une représentation, deux types de plans constituent les extrêmes d'un continuum sur lesquels peuvent prendre place les plans fonctionnels (lesquels correspondent à la définition de fonctions et aux relations entre ces fonctions). Les premiers sont les plans procéduraux (suite de tâches précises à effectuer) et les seconds sont les plans déclaratifs (ils correspondent à un objectif lointain). Les plans déclaratifs nous rapprochent du concept de vision tel qu'utilisé par les gestionnaires, les plans procéduraux au processus pensé pour la concrétisation de cette vision. La conception d'un plan correspond au choix des représentations schématiques permettant de satisfaire les exigences d'une tâche. Les deux types de plan sont conçus tant avant que pendant leur exécution.

Après avoir résolu le problème abstrait, l'individu détaille la solution par raffinements successifs : « en introduisant les détails définis dans des espaces abstraits de niveaux inférieurs, et ainsi de suite jusqu'à obtenir une solution exécutable » (Hoc, 1990, p.225). Limitons nous à cette approche<sup>13</sup> pour arguer de son évidente proximité avec le concept de vision mobilisé par les gestionnaires. La vision peut être assimilée à une planification stratégique cognitive, à un ensemble de schèmes portant sur l'anticipation d'un futur désiré. *A priori*, l'entrepreneur ayant réussi est quelqu'un qui sait, ou a su, articuler plans déclaratifs et plans procéduraux. Ce qui n'est

---

<sup>13</sup> Voir l'article de Hoc pour détails ainsi que l'explicité ouvrage de Das, Kar et Parrila (1996)

pas évident pour le créateur entreprenant pour la première fois. La conception du plan diffère entre le débutant et l'expert. Le premier éprouve généralement des difficultés à analyser les problèmes schématiquement et entre trop rapidement dans les détails. Hoc explique cela par la pauvreté des plans dont dispose le débutant et l'absence de critère d'évaluation des plans disponibles. L'expert est par contre à même d'opérer une sélection parmi plusieurs plans sur des critères d'évaluation comparative<sup>14</sup>. La difficulté s'accroît pour le « créateur débutant » si, de plus, il s'investit dans un secteur dont il n'est pas issu.

Tout en restant méfiant à l'égard des études tendant à définir les capacités entrepreneuriales d'un individu par une approche dite par les traits, il convient d'admettre que l'entrepreneur possède des capacités particulières lui permettant de créer, voire d'innover (au sens de Schumpeter, 1935), mais aussi de prendre des décisions échappant au calcul rationnel dans un contexte d'incertitude (Hayek, 1949 ; Knight, 1921 ; Kirzner, 1973), de combiner les facteurs de production en un ensemble organisé et coordonné (Leibenstein, 1968), etc. Nous serions tenté de dire, à l'instar de Bird (1988), qu'une des capacités essentielles d'un entrepreneur est de savoir utiliser les images qu'il a de l'organisation qu'il initie par une projection de celle-ci dans des situations n'existant pas encore, cela sur des horizons temporels différents et sans pour autant être coupé de la gestion quotidienne. Selon Van de Ven, Huston & Schroeder (1984), ce qui distingue les entrepreneurs

---

<sup>14</sup> Cette approche peut tout à fait être croisée avec celle de Weick (1979), l'expert ayant un « stock de schémas » que ne possède par le débutant

performants des autres réside dans la clarté et l'étendue de leur idée sur leur affaire (en quelque sorte la vision). L'étude de Ginn et Sexton (1989) montre que les PME à forte croissance sont dirigées par des entrepreneurs résolument tournés vers le futur. Cette disposition est effective lorsque l'individu combine apprentissage en boucle simple et surtout en boucle double.

### REFLEXIVITE

Evidemment, tous ces apprentissages ne sont pas coupés des contextes les favorisant et l'approche de Giddens (1984) nous a particulièrement intéressé par le concept de réflexivité ou de contrôle réflexif. L'intérêt générique majeur des travaux de cet auteur dans le cadre de la recherche en entrepreneuriat réside, selon nous, dans ce concept de réflexivité, puisqu'il décrit le sujet agissant comme porteur d'une conscience pratique ou discursive de ses actions dans des situations ou des contextes singuliers. Mais une autre perspective est envisageable, notamment au niveau structural, car c'est bien une théorie de la structuration sociale que l'œuvre de cet auteur ambitionne, sans donner à la structure le poids attribué par le courant structuraliste, sans non plus accorder à l'agent la maîtrise totale des trajectoires se dessinant pour ou par lui. Le contrôle réflexif met en avant le rôle médiateur de l'action dans la relation dialectique liant l'agent (considéré comme un acteur) et la structure. En ce sens, l'action ne peut s'expliquer sans intention

d'atteindre un but (praxéologie). La réflexivité est ici rangée dans le niveau cognitif en raison de son caractère intentionnel prégnant<sup>15</sup>.

Dit simplement (si tant est qu'il soit possible de rendre compte simplement de la construction de Giddens...), la réflexivité renvoie à la capacité que l'individu a de comprendre ce qu'il fait pendant qu'il le fait. Son action et celle des autres nourrissent les connaissances pratiques que sa compétence permet de traduire en actions subséquentes. De façon plus nuancée, l'acteur « compétent » prend conscience à la fois de ce qu'il fait et de la perception qu'il a de ses intentions et de ses motivations d'action, cela en référence aux ressources qu'il mobilise au sein de la structure sociale dans laquelle il évolue. Ainsi vu, la réflexivité permet de convoquer l'intention et la motivation de l'individu agissant. La compétence, au sens de Giddens, est une capacité que l'individu possède s'il est « en mesure de se construire une représentation de son environnement d'action et de tenir compte de cette même représentation dans la réalisation de son action » (Autissier, 2000, p. 209). L'interaction alimente les représentations déclenchant les motivations à agir, elles-mêmes conduisant à agir et à entrer dans le jeu des interactions amendant les représentations.

Outre la théorie proposée par Giddens, on consultera avec intérêt tous les travaux de la sociologie de l'action sans oublier de porter un regard vers les questions liées à l'intentionnalité. En effet, selon un principe réflexif, les actions révèlent le but. Or, « la plupart du temps nous ne nous

---

<sup>15</sup> Sur l'intention, on consultera avec intérêt le travail doctoral de Sandrine Emin (2003).

formons pas une image précise du but de notre action » (Livet, 1993, p. 292) et l'action est d'autant plus tâtonnante que le but à atteindre est un état (et non un objet comme dans le cas des activités motrices). Autrement dit, un but peut n'être qu'un souhait transitoire puisque l'action peut conduire à l'amender. La notion de but pose, en ce sens, problème (nous gagnerions à la remplacer par le concept de vision stratégique). Selon Kœnig : « les buts ne sont qu'une manière commode de désigner le produit d'interactions complexes entre des projets (qu'il ne faudrait tout de même pas évacuer), des phénomènes émergents et des opportunités » (Koenig, 1990, p.15). Par rapport à cette notion de but, trop souvent amalgamée avec celle d'intention, une autre réserve réside dans les réactions d'un environnement conduisant l'organisation impulsée vers une trajectoire qui, à l'extrême, peut être à l'opposé des intentions de son initiateur. Une fois déclenchée, l'action entre dans un univers d'interactions et son initiateur n'en est plus le seul pilote. Il convient de distinguer, à l'instar de Giddens, l'intentionnel du non intentionnel, ce dernier étant la conséquence d'une série d'événements ayant échappé à l'initiateur de la séquence d'actions, chaque événement pouvant devenir une condition non reconnue d'actions ultérieures (*cf.* Morin, 1990).

Sous un angle cognitif, l'action peut être considérée comme l'essence ou la source de la décision. Celle-ci s'étudie dans nombre de disciplines dont certaines peuvent paraître hétérodoxes dans notre domaine mais dont il est bon de connaître les bases. Par exemple en recourant à la nature physiologique de la décision. Après les travaux de Damasio (1995) montrant l'importance

d'intégrer l'émotion dans l'étude des processus de décision, le dernier ouvrage de Berthoz (2003) constitue un plébiscite pour une compréhension physiologique de la décision. Dans sa construction théorique, ce chercheur s'oppose à la conception représentationnelle du cerveau, laquelle considère que cet organe construit une image du monde qui guide l'action. Il défend une conception d'un cerveau « qui est une partie du monde, qui en a internalisé les propriétés et en émule certaines mais les réfère à ses propres buts, qui façonnent la réalité extérieure en y projetant ses préperceptions, ses désirs, ses intentions » (p.344). Le cerveau est un émulateur élaborant des scénarios sur la base de ce qu'il perçoit (ou veut bien, paradoxalement consciemment ou inconsciemment, percevoir). Ce rôle d'émulation n'est pas déconnecté du reste d'un corps en mouvement, lequel intervient par d'autres organes, à travers nos sens, dans la prise de décision. Ce mouvement lie action et activité cérébrale ; la décision est action. Pour certaines activités de survie (ex : échapper à un prédateur), la rapidité est essentielle. En est-il autrement, comme le souligne l'auteur, des prises de décision dans une salle de change ou d'un pilote d'un avion de guerre en contexte réel d'hostilités. Mais la décision ne subit pas systématiquement la pression d'un délai de réaction inscrit principalement dans des contextes de survie. Il y aurait en fait deux mécanismes de décision. Le premier lie émotion et perception pour déclencher une décision effectivement rapide. Dans l'évolution de l'espèce humaine, le second est apparu tardivement et appelle un traitement complexe des informations livrées par les sens. Il est indissociable des intentions de l'acteur en fonction de son passé, de son groupe social et de la culture dans laquelle il baigne ou dont il est imprégné. Au centre de ces deux mécanismes, l'émotion est « un outil pour



la décision, c'est un instrument puissant de prédiction d'un cerveau qui anticipe et projette ses intentions » (p. 347). Quel intérêt de ces développements pour la recherche en entrepreneuriat (plus largement en sciences sociales) ? Pour l'essentiel, sans viser la spécialisation, elle évite de tomber dans le propos naïf par une connaissance ne serait-ce que basique des processus élémentaires de prise de décision voire, plus encore, par une intégration physiologique de concepts tels que l'intention, l'intuition, l'émotion, la mémoire, cela sans verser dans la caricature ou dans des analogies pratiquant l'identité de nature (voir la critique de Birnbaum dans l'encyclopédie universalis) et sans tomber dans ce que Piasek (1994) appelle un pur amusement de l'esprit, comme cela a parfois été le cas lorsque l'autopoïèse (voir la remarque de Verstraete, 1999b) ou la théorie du chaos (voir le cahier de recherche de Pailot, 1995) sont par exemple convoquées. Or, peut-on concevoir un entrepreneur sans émotion, sans intuition, etc. Il ne s'agit pas de défendre l'idée d'un programme de recherche en entrepreneuriat appelant des spécialistes en neurophysiologie, mais, par exemple et de façon métaphorique, d'apprécier avec quel degré d'urgence les décisions sont parfois prises par les entrepreneurs en fonction d'une pression plus ou moins forte du contexte (niveau S).

## **CHAPITRE 3.**

### **LE NIVEAU STRUCTURAL**



Tout individu et toute action, qu'elle soit individuelle ou collective, se déroulent dans un univers social combinant des aspects objectifs de règles instituées ou institutionnalisées à des aspects subjectifs ou intersubjectifs de conventions et de représentations plus ou moins partagées. Les structures sociales jouent un rôle important à la fois dans le passage à l'acte d'un individu mais plus largement dans l'incitation qu'elles savent déployer pour que leurs agents se comportent de façon entrepreneuriale. Culture (qu'elle soit ancrée dans l'histoire, dispensée par le système éducatif, forgée par l'environnement personnel ou professionnel comme il en est dans certaines entreprises), conventions, représentations sociales, ressources à exploiter, socialisation, aspects sociodémographiques, etc. sont autant d'éléments constitutifs des deux dimensions du niveau structural présentés dans cette section (l'une est naturelle, l'autre artificielle pour reprendre Friedberg, 1993).

Le niveau structural, c'est le contexte, la situation ou l'environnement selon la terminologie préférée par les uns ou les autres. Il fait référence à un espace socio-historique temporellement

situé mais mouvant. Il surplombe les deux autres niveaux dont il est le fruit, offre l'ordre et le désordre que chacun voudra y voir et agence les individus et les actions dans cet espace construit qu'on qualifiera d'architecture sociale. Celle-ci comporte les mécanismes de régulation structurant les échanges et les négociations individuelles ou collectives.

### **L'ENTREPRENEUR STRUCTURE SON ORGANISATION AU SEIN D'UNE ORGANISATION SOCIALE STRUCTUREE**

---

La structure de l'organisation impulsée compose avec une structure sociale existante l'entourant et dont elle est et fait partie. A l'instar de Friedberg (1993), on peut parler « d'interstructuration ». Cet auteur considère l'action collective comme l'essence de la structuration sociale. Celle-ci résulte d'un jeu entre acteurs historiquement et spatialement situés construisant des systèmes institués pour canaliser et réguler les processus d'échange et de pouvoir. « C'est dire que les systèmes d'acteurs et les construits de jeux qui leur donnent cohésion et consistance se structurent toujours autour des incertitudes "naturelles" ou "objectives" découlant des caractéristiques techniques, économiques ou autres des problèmes à résoudre. Au moins dans le court terme, ces incertitudes s'imposent comme une donnée aux acteurs et constituent donc une contrainte pour la structuration comme pour les résultats des jeux à travers lesquels ces derniers rendent possibles leur coopération » (p.260). L'existence d'incertitudes autorise les acteurs à recomposer les jeux,

par nature conflictuels et qui se recoupent, notamment les acteurs ayant une capacité de contrôle total ou partiel de ces incertitudes afin d'en tirer avantage. En ce sens, le pouvoir est une capacité de structurer. Autrement dit, certains acteurs ont la possibilité, par cette capacité, d'imposer à d'autres jusqu'à la nature même des problèmes à résoudre et conditionnent en cela la solution de ces problèmes. Tout contexte d'actions étudié permet de découvrir les éléments matériels et immatériels, stratégiques et culturels, rationnels et affectifs participant à sa structuration (voir page 228), laquelle s'entend, finalement, comme des « règles du jeu ».

L'entrepreneur peut, dans cette perspective, être celui qui pose certaines règles, au moins dans le champ où se conduisent ses affaires.

Les actions collectives composent ainsi avec une dimension objective laissant à la rationalité des acteurs (donc à leur subjectivité), le rôle de définir et redéfinir les problèmes sociaux. Friedberg parle d'incertitudes « artificielles » permettant de contrecarrer les incertitudes « naturelles ». C'est une façon de reconnaître le niveau structural comme composé d'une dimension subjective et d'une dimension objective.

Il reste toujours délicat d'articuler les travaux des sociologues tant leur position peut, parfois, être soit radicalement différente (sur le plan épistémologique, ou sur le plan méthodologique, ou politique, ...), soit nuancée si finement que le non spécialiste peut avoir du mal à opérer une distinction. Ici, parler de Durkheim après Friedberg pourrait paraître incongru, mais il s'agit juste de considérer que si les faits sociaux sont comme des choses, alors le processus d'objectivation peut être vu comme une façon de transformer les incertitudes pour les mettre dans l'ordre des

choses. On rejoint aussi, en partie, la question dialectique liant ordre et désordre. Le désordre s'oppose à l'ordre naturel des choses (ou alors, est-ce le désordre qui est naturel ?...).

L'organisation est la conjonction de l'action d'organiser et de la forme organisée résultant de cette action par la médiation de la structure plus vaste entourant le phénomène circonscrit à des fins de compréhension. Cette approche systémique est mobilisée dans nombre de disciplines. Il ne s'agit pas dans cette section de la présenter<sup>16</sup> sauf à rappeler, avec Atlan (1979) que « tout désordre n'apparaît complexe que par rapport à un ordre dont on a des raisons de croire qu'il existe, et qu'on cherche à le déchiffrer. Autrement dit, la complexité est un désordre apparent où l'on a des raisons de supposer un ordre caché ; ou encore, la complexité est un ordre dont on ne connaît pas le code » (P. 77). L'entrepreneur possède un code qu'il tente d'instaurer par « sa » mise en ordre locale dont il peut tirer profit<sup>17</sup>. Le niveau d'ordre est à ce titre difficile à mesurer car relatif aux finalités d'un acteur ou interprété par un observateur. En effet, une personne peut interpréter comme désordre ce qui est ordre pour une autre. Atlan (1979) prend comme illustration les documents apparemment empilés n'importe comment sur le bureau de leur propriétaire, qui sait parfaitement s'y retrouver mais qui serait perdu si quelqu'un devait y « mettre de l'ordre ».

---

<sup>16</sup> Voir le chapitre 6 de Verstraete (1999) pour une utilisation de cette perspective en entrepreneuriat.

<sup>17</sup> Le terme profit peut ici se réduire à une acception économique ou s'élargir à la satisfaction tirée par celui qui en bénéficie relativement à ses attentes ou aspirations.

L'ordre et le désordre sont relatifs à l'observateur et non un état naturel d'une situation (Balandier, 1988). L'entrepreneur observe un champ de la structure sociale et y projette un ordre (qui sera désordre pour d'autres...) en organisant tant les éléments naturels que les éléments artificiels. En impulsant une organisation, il construit l'ordre qu'il souhaite établir dans la structure sociale qu'il investit.

Une autre lecture de ce phénomène consisterait à s'appuyer sur la théorie des interstices, ou celle des trous structuraux (Burt, 1992 ; 1995), ou encore la théorie de Leibenstein qui voit l'économie comme un réseau de nœuds et de sentiers présentant des imperfections (ce qui écarte toute adhésion au modèle de la concurrence parfaite) exploitables par l'entrepreneur. Cela rejoint une acception assez répandue de l'entrepreneuriat : « *an entrepreneur is someone who perceives an opportunity and creates an organization to pursue it* » (Bygrave, 1997 ; p.2), citation rejoignant ce que, en 1959, E. Penrose définissait (l'entrepreneur est celui qui est capable d'identifier une opportunité et qui développe une petite entreprise).

Cela n'est également pas sans évoquer la proposition de Bougon et Komocar (2003) qui voient l'organisation et le changement comme un système dynamique de boucles. Une boucle est constituée de liens de causalité non linéaire ou plus largement d'influence entre éléments du système et les liens sont eux-mêmes en mesure de s'influencer. Les boucles positives ont un effet amplificateur et sont l'essence du changement. Les boucles négatives ont un effet stabilisateur (*cf.* principe d'homéostasie) et préservent l'identité du système. Ainsi les boucles positives changent la structure alors que les boucles négatives la maintiennent (elles sont structurantes et

stabilisantes). Le repérage des boucles permet l'identification d'une organisation sociale s'affranchissant des découpages et frontières arbitraires que nous leur conférons par le bon sens ou par le Droit. Sur le plan méthodologique, Bougon et Komocar proposent de scruter l'univers cognitif des individus pour mettre à jour les représentations que ces derniers ont des éléments du système et des interactions entre éléments. La façon dont collectivement s'ajustent les représentations des individus fonde l'organisation de l'espace social.

Qu'en tirer dans le cadre de la construction d'une théorie de l'entrepreneuriat ?

Le créateur se forge une vision de l'ordre qu'il souhaite instaurer, de l'organisation qu'il va impulser. Il agit sur les éléments du système pour tenter de rendre celui-ci congruent à la représentation qu'il s'en fait. Il interprète les manques du système, crée une organisation pour les combler, provoque et change des éléments et des relations entre ces éléments. Au sein de ceux-ci, certains facteurs, non forcément *a priori* tangibles, peuvent conduire le système à évoluer selon ses aspirations, du moins le croit-il. Ces facteurs influençant l'évolution peuvent de façon pragmatique correspondre aux facteurs clés de succès (FCS), dont la notion matérialiste est ici largement dépassée au profit d'une acception plus cognitive, c'est-à-dire sensible au processus interprétatif conduisant à retenir une série de facteurs. La réussite de l'entreprise passe par la concrétisation et la maîtrise de certains de ces facteurs (pour les FCS), par les parades trouvées à

l'influence éventuellement néfaste d'autres facteurs ici nommés facteurs stratégiques de risque<sup>18</sup>. Finalement, dans cette perspective, un FCS est en quelque sorte une convention ou doit le devenir. La théorie des conventions joue d'ailleurs un rôle important dans notre représentation de l'entrepreneuriat. Articulée à la théorie des représentations sociales, elle permet de comprendre la socialisation entrepreneuriale et l'exercice de conviction que doit déployer de façon permanente l'entrepreneur (sur la socialisation on consultera également Pailot, 2002, 2003).

### **REPRESENTATIONS SOCIALES ET CONVENTIONS POUR COMPRENDRE, APPRENDRE ET CONVAINCRE**

---

La théorie des conventions articule l'individuel et le collectif par la reconnaissance d'un univers symbolique établissant les règles du jeu économique et constituant un lieu de représentations partagées permettant d'ériger des normes de conduites économiques et sociales. De prime abord, une convention renvoie au comportement adopté par un individu s'attendant à ce que tous les autres individus s'y conforment également. Du moins, à un instant donné car la convention est un mode de régulation évolutif.

---

<sup>18</sup> Un FSR est un facteur *a priori* non maîtrisable mais susceptible d'avoir une influence forte sur l'évolution de l'organisation. Ex : les conditions météorologiques pour une entreprise agricole.



Gomez (1994) distingue l'approche américaine de l'approche française en théorie des conventions. Dans la première c'est la genèse des conventions, par voie de formalisations mathématiques et dans le prolongement de la théorie des jeux, qui est objet de recherche. Dans la seconde, la convention est étudiée comme une pratique sociale. La recherche porte sur son utilisation au moment des choix.

Avec les règles et parallèlement aux contrats, la convention constitue un moyen d'ajustement des comportements intersubjectifs (Gomez, 1994), un moyen de coordination des agents basé sur des dispositifs cognitifs collectifs (Munier, Orléan, 1993). Elle est une procédure régulière de résolution de problèmes collectivement établie faisant appel à une rationalité procédurale, néanmoins elle se présente aux acteurs sous forme objectivée (Dupuy, 1989). Elle doit « être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets » (Dupuy et *al.* 1989). Elle permet de comprendre comment se constitue une logique collective et comment les comportements des membres d'une population peuvent faire preuve d'une certaine régularité dans une situation récurrente (Orléan, 1994). Elle suppose des conditions fixées de conformité et de croyances régies par une base de connaissances communes quant aux comportements des autres. Pour reprendre les situations d'incertitude évoquées avec Friedberg (1993), une convention permet de trouver une solution sur la base des compétences, des attentes et de la confiance présumées des acteurs de la situation (Salais, 1994). La réduction d'incertitude peut se faire par exemple par une règle, qui peut être vue comme un « dispositif cognitif collectif permettant de faire face à des événements imprévus. Elle est une indication synthétique et concise,

limitée à l'essentiel, n'excluant ni l'interprétation ni le doigté. Une règle n'est jamais une solution toute faite, c'est toujours une heuristique... au sein (et au service) d'un processus d'apprentissage collectif » (Favereau, 1994, p. 132) ; elle est une procédure de traitement des conflits d'interprétation (Livet, Thévenot, 1994). Dans le cadre d'une action, la règle constitue l'axe référentiel du débat interprétatif, elle permet la congruence entre l'interprétation de l'acteur et celle de l'observateur (Livet, 1993). Néanmoins, elle laisse une marge de manœuvre et peut être suivie de manière plus ou moins zélée. L'observateur va puiser dans le registre conventionnel pour pouvoir formuler des critiques à l'acteur, qui pourtant et éventuellement suit la règle. Avec la convention, l'observateur cherche à connaître les intentions de l'acteur<sup>19</sup>.

L'entreprise peut être vue comme une convention d'effort structurant les pratiques des acteurs œuvrant pour un but commun d'efficience (Gomez, 1996). Les transgressions sont possibles, un acteur peut être davantage convaincu par un autre registre conventionnel que celui de la firme qui l'emploie et finalement adhérer à cet autre registre. Dans ce cas il ne partage plus la conviction représentant la normalité de l'implication dans l'entreprise (*ibid*). Selon Gomez, l'entrepreneur d'un modèle conventionnaliste construit avec succès un objectif commun d'efficience.

---

<sup>19</sup> Il est intéressant de consulter la théorie de l'inférence correspondante. Jones et Davis ont tenté de conceptualiser la façon dont les individus font des inférences sur les intentions des autres, comment ils infèrent que des effets résultent de ces intentions. Pour un résumé voir Jaspars et Hewstone (1984).

Autrement dit, l'entrepreneur est celui qui sait convaincre pour que les parties prenantes adhèrent au registre conventionnel qu'il propose (on devrait même plutôt dire celui qu'il présente car on ne peut avoir la garantie que l'exposé reflète ses intentions effectives) relativement au projet qu'il défend. Ce registre peut conduire, aussi, à la négociation et à l'établissement de contrats. Hormis des postulats différents quant à la rationalité des acteurs, l'approche contractualiste rejoint sur ce point l'approche conventionnaliste. Il paraît difficile de soutenir que la convention peut s'expliquer par une logique de contrat implicite sans remettre en cause les fondements du courant contractualiste de la firme. Et s'il paraît plus facile de reconnaître le contrat comme une forme particulière de convention, comme une convention explicitée par des agents et formalisée ou non, cela évacue la contrainte qu'un contrat peut imposer aux agents sans qu'ils l'aient souhaité alors que la convention sous-tend l'adhésion. Un contrat peut être conventionnel puis ne plus l'être. Une convention peut se contractualiser et garder le statut de convention ou le perdre.

D'un point de vue juridique, selon l'article 1101 du code civil français, le contrat est un type de convention. En Droit, le contrat se distingue de l'acceptation économique en ce sens qu'il est un accord de volontés (explicite, qualificatif qui ne caractérise pas forcément la convention) qui crée des droits et des obligations dont le non-respect peut être sanctionné en référence à un système de normes édictés par des institutions juridiques (la loi, la jurisprudence). Le contrat est ainsi initié par une rencontre, celle qu'expriment les consentements des parties afin de donner à leur relation

un cadre juridique structurant leur échange en référence à des dispositifs contraignants créés et actionnés par des institutions matérielles (parlement, gouvernement, justice, ...) dont c'est la fonction. Le Droit n'est pas le seul mode de régulation, ainsi des conventions, de façon complémentaire ou concurrente, interviennent pour coordonner les échanges entre les agents. En matière de création d'entreprise, pour prendre la manifestation la plus spectaculaire du phénomène entrepreneurial, le Droit offre un référentiel permettant de structurer les relations entre l'entrepreneur et l'entreprise (ex : relation patrimoniale), d'inscrire la création et l'activité entrepreneuriale dans un ordre public, voire social<sup>20</sup>. Le cadre conventionnel renvoie ainsi :

- à une perception de ce cadre juridique (une plus grande sensibilité aux aspects juridiques de la création, ou un rejet de ceux-ci comme l'intérêt de choisir telle structure juridique, comme la perception des lourdeurs administratives, comme les enjeux patrimoniaux),
- à un positionnement par rapport à ce cadre juridique (le respect ou non des contraintes juridiques) ;
- à des comportements ou attitudes « normalisés » au sujet de la création d'entreprise (la sensibilité au risque, l'esprit d'entreprise, la culture, ...).

Si la convention crée du droit (ex : les usages commerciaux), le Droit crée des conventions (ex : l'obligation d'exécuter de bonne foi les contrats). Pour la recherche en entrepreneuriat, l'acception

---

<sup>20</sup> Le lien est ainsi établi avec la notion d'ordre développé précédemment.

juridique est intéressante, mais l'approche conventionnaliste des économistes et des sociologues offre l'avantage de mettre en avant l'exercice de conviction que se doit de déployer l'entrepreneur.

User de l'exercice de conviction afin d'obtenir l'adhésion des parties prenantes peut être vain si un contrat empêche cette adhésion. Si cette contrainte n'existe pas, alors le respect d'une convention dépendra de l'existence d'autres conventions qui lui sont contraires, hostiles ou, comme le souligne Gomez<sup>21</sup>, qui sont plus convaincantes. En ce sens, selon l'auteur, la multiplicité des conventions promeut l'opportunisme, qui ne serait qu'un cas particulier du cas général d'adhésion aux règles.

Nous pensons que les parties prenantes (salariés, dirigeants, propriétaires, prêteurs, clients et fournisseurs, puissances publiques) avec qui la firme compose ont leurs propres registres conventionnels. Celles ayant adhéré à celui de l'entreprise possèdent un point commun : la survie

---

<sup>21</sup> Gomez systématise la notion de convention par tout ce qui permet à l'individu d'agir en lui donnant des repères (coutumes, habitudes, règles, usages, etc.) désignant les comportements normaux, c'est-à-dire normés. Néanmoins, si la conviction est un critère permettant le jugement dans la décision collective, elle n'en reste pas moins une « conviction individuelle sur le comportement collectif » (Gomez, 1996, p.174), la convention ne s'impose pas, elle s'adopte. C'est sans doute cette position qui conduit Gomez, dans un texte de 1995, à ne retenir comme acception de la convention que la dimension implicite de règles de pensée ou de conduite (règles construites socialement et non imposées par la nature) et à écarter l'arrangement passé entre deux parties. Il nous semble pourtant parfois possible de voir un contrat liant deux parties comme une convention. Cette remarque est bien évidemment mineure.

de l'organisation. Mais cet intérêt partagé prend, selon Gomez, des formes et se réalise dans des objectifs différents.

Nous pensons aussi que l'entrepreneur, c'est-à-dire celui qui impulse l'organisation, est au cœur des conventions impliquant la firme qu'il crée (lorsque le phénomène conduit à l'émergence de ce type d'entité et qui est celle qui nous intéresse le plus) et a su faire évoluer les convictions des parties prenantes favorablement à son entreprise. Dans cette approche, l'entrepreneur perturbe plus ou moins l'existant. Il pourrait aussi être vu comme usant de l'exercice de conviction pour justifier son inscription dans le registre en vigueur, l'adhésion des parties prenantes supposant parfois la démonstration de la part du créateur de son respect de leurs conventions. Un lien pourrait ainsi être établi entre convention et justification (en référence à Boltanski et Thévenot, 1991).

Certaines conventions se contractualisent (concession de distribution, ouverture d'un compte en banque, statuts etc.), d'autres non. Pour que les conventions, surtout celles qui ne sont pas contractualisées, ne fassent pas l'objet d'opportunisme, il faut au créateur être particulièrement convaincant d'une part, acquérir la confiance des parties prenantes d'autre part. Cette confiance n'est durable qu'à la condition de leur fournir des résultats eux aussi convaincants, c'est-à-dire sur la base de critères que les parties prenantes jugent pertinents en matière d'évaluation, et cela d'autant plus que la jeune firme n'a pas un passé significatif la légitimant (à ce titre, n'a-t-on pas dit que la faillite ne résultait après tout que de l'impatience d'un créancier ayant perdu confiance et réclamant son dû, dû que l'entreprise ne sait pas rendre dans les délais impartis...). Ces résultats constituent une appréciation de la valeur de la part de la catégorie de parties prenantes concernée,

dont la fidélité est subordonnée à une valeur jugée appréciable. Dans certains cas, le créateur doit user, voire abuser de l'exercice de conviction afin de tenter de faire patienter une partie prenante prête à se tourner vers une autre relation d'échange. Cet exercice est facilité par la connaissance de représentations partagées sur la façon de faire les choses, et sur la manière de se comporter. Ce domaine des représentations partagées ne se restreint pas au champ économique et constitue l'objet d'étude privilégié par les psychologues travaillant le domaine des représentations sociales, que Jodelet (1989) résume remarquablement. Son propos sert ici le nôtre :

Les représentations sociales nous guident dans la façon de nommer et définir ensemble les différents aspects de notre réalité de tous les jours, dans la façon de les interpréter, de prendre une position à leur égard et la défendre. Elles sont reliées à des systèmes idéologiques ou culturels, à un état de connaissances scientifiques, à la condition sociale et à la sphère de l'expérience privée et affective des individus. Elles sont l'expression des individus ou groupes qui les forgent et donnent de l'objet qu'elles représentent une définition spécifique contribuant à la construction d'une vision consensuelle de la réalité. L'étude des représentations sociales offre un champ particulièrement large. La représentation est une forme de savoir pratique reliant un sujet à un objet. Elle est toujours la représentation de quelque chose (l'objet) et de quelqu'un (le sujet). Elle est avec son objet dans un rapport de symbolisation (elle en tient lieu) et d'interprétation, elle lui confère des significations. Elle est une forme de savoir et se présente comme une modélisation de l'objet. Elle sert à agir sur le monde et autrui, elle occupe une position dans l'ajustement pratique du sujet à son environnement tel un compromis psychosocial. L'articulation de l'ensemble débouche sur trois ordres de problématiques : les conditions de production et de circulation des représentations sociales (RS), les processus et états des RS, le statut épistémologique des RS.

La psychologie sociale (qui inclut l'étude des RS), est définie par certains comme la science des interactions (Palmonari, Doise, 1986) ou l'étude scientifique des attitudes (Thomas, Znaniecki, 1918), le concept d'attitude devant permettre de comprendre comment un individu définit les situations auxquelles il est confronté et élabore ainsi « sa » réalité sociale. La cognition sociale est le processus par lequel un individu construit et entretient une connaissance de la réalité et, ce faisant, la produit ou la reproduit socialement<sup>22</sup>. Elle n'est donc pas un simple reflet de la réalité, elle est une organisation signifiante (Abric, 1994). Elle est sous l'influence de facteurs contingents (la nature et les contraintes de la situation, le contexte immédiat, la finalité de la situation, le contexte social et idéologique, l'histoire de l'individu et sa place dans le groupe, les enjeux sociaux, etc). La perspective est sociocognitive ; sociale parce que régie par des interactions entre acteurs sociaux construisant et transmettant une représentation, cognitive parce que la représentation est le travail d'un sujet actif. Moscovici (1976) parle à ce titre de la « texture psychologique » de la représentation. La représentation est l'outil perceptuel permettant à l'individu de comprendre le monde, « comprendre signifie toujours interpréter » (p.42). Cela ne se fait pas sans une certaine rationalisation, que Moscovici propose d'appeler « objectivation ». Quant à ce qu'il appelle l'« ancrage », c'est ce qui permet l'interprétation de l'objet en l'inscrivant dans un réseau de significations autorisant son positionnement selon les valeurs sociales. Selon Abric (1994), cela renvoie à des règles sociocognitives structurant les informations, les croyances

---

<sup>22</sup> Cf. Traité de psychologie cognitive tome 3, Dunod, 1990, p.4



et les attitudes à propos d'un objet donné et donnant lieu à une hiérarchisation et à une organisation autour de ce qu'il appelle le noyau central de la représentation<sup>23</sup>. Le noyau est composé des représentations sociales, sa périphérie comportant davantage des éléments personnels tels que l'histoire et les expériences mais aussi par les objets nouveaux. Le noyau central semble faire preuve d'une grande stabilité : « seuls des événements d'une suffisante gravité réussissent à affecter l'assiette mentale de la société »<sup>24</sup>. Le degré de gravité ou d'importance d'un événement dépend de la façon dont cet événement s'inscrit dans le référentiel du groupe et non par son importance objective. Cette inscription est susceptible d'engendrer de nouvelles pratiques. Les conséquences potentielles de l'événement sur l'environnement sont appréciées par les individus qui modifient proportionnellement leurs représentations.

Le courant économique des conventions et le courant psychologique des représentations sociales peuvent être rapprochés, notamment en ce qu'ils relient l'individuel et le collectif via le symbolique. Dans les représentations sociales la texture psychologique de l'individu induit la représentation elle-même induite de social, ce qui renvoie aussi à la socialisation de l'individu<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> La théorie du noyau central ne sera pas ici détaillée.

<sup>24</sup> Durkheim cité par Moscovici 1976, op. cit. p 65, voir aussi Guimelli (1994, p172)

<sup>25</sup> Les théories de la socialisation ont au moins une double origine : la sociologie, qui étudie les relations entre les groupes sociaux, les institutions et le comportement des individus qui y ont été socialisés ; et la psychanalyse freudienne qui souligne l'influence déterminante de la famille sur les structures mentales de l'enfant et de l'adulte. Voir Cherkaoui (1992)

Cette même texture (dont l'intérêt perçu, l'éthique, etc.) guide l'individu dans le choix, lorsqu'il est en mesure de l'effectuer, d'un registre conventionnel. L'idée de choix est intéressante en ce qu'elle promeut celle de conviction. L'entrepreneur doit convaincre les autres d'adhérer au registre conventionnel qu'il propose. Il y arrivera d'autant mieux qu'il est induit des représentations des individus qu'il cherche à convaincre. En ce sens la théorie des représentations sociales met l'accent sur la congruence qui doit exister entre la représentation du créateur et la réalité à laquelle il se confronte, réalité composée d'acteurs partageant des représentations sociales. Prenons le cas du créateur d'une entreprise. Il entreprend dans un monde où existe un registre conventionnel et où les individus possèdent une représentation de ce monde et de ses composants dont ils partagent certains aspects. Certes le créateur peut convaincre à l'adoption d'un nouveau registre conventionnel, mais l'exercice est d'autant plus délicat qu'il n'est pas issu de l'espace social dans lequel il s'insère ; autrement dit lorsque le créateur ne partage pas les représentations à l'œuvre dans cet espace parce que n'y occupant pas déjà une position lui ayant permis de s'induire de ces représentations. L'apprentissage est alors plus long et il est essentiel pour le créateur de s'insérer (afin d'interagir avec les acteurs de l'environnement investi), de se positionner dans l'espace social lui permettant de s'imprégner des représentations<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Parmi les entrepreneurs que nos travaux nous ont conduit à rencontrer, le cas de deux étudiants en IUT Techniques de Commercialisation ayant, dans le cadre de leurs études, effectué un projet portant sur le plan d'affaires d'une entreprise qu'il envisageaient de créer. Pour combler leur manque d'expérience, ils ont invité, chaque quinzaine, l'une des parties prenantes potentielles à leur projet (fournisseurs, clients, etc.), parfois même des concurrents, à déjeuner pour faire connaissance et

Sans détailler davantage les articulations possibles entre les théories des conventions et des représentations sociales, voici l'acceptation générique ici retenue pour chacune d'entre elles.

Une convention est vue comme une règle plus ou moins explicite à laquelle un sujet adhère éventuellement, persuadé qu'il est de l'adhésion des autres à cette règle, ou de leur adhésion prochaine. Par exemple, un banquier est d'autant plus sensible au projet d'un créateur qu'il croit que les clients vont adhérer aux règles du jeu posées par le registre conventionnel que propose ce créateur. L'adhésion peut être consciente ou inconsciente, volontaire ou involontaire et peut répondre à un simple phénomène de mimétisme.

Une représentation sociale correspond à une représentation qu'ont les sujets d'un espace social de certains objets de cet espace. Il n'y a pas de principe de choix. La représentation sociale d'un objet sous-tend l'existence d'un partage de cette représentation par un nombre substantiel des sujets de l'espace social occupé par les dits sujets. Tout objet n'est pas forcément objet de

---

discuter du secteur d'activité. Ils se présentaient comme deux étudiants IUT TC ayant un projet et ayant même réussi à obtenir un budget pour inviter l'intéressé, entre 12h et 14h près de son lieu de travail, à déjeuner (en fait, il avait demandé une augmentation de leur argent de poche à leurs parents). Cette présentation sympathique n'a essuyé aucun refus. Ils ont ainsi appris beaucoup de choses sur le secteur (les individus aiment tant parler de ce qu'ils savent... et des autres...). Le plan d'affaires monté et convaincus du potentiel, les deux futurs dirigeants ont contacté à nouveau leurs interlocuteurs en annonçant : « vous savez, finalement on y croit et on se lance ! On peut se revoir pour en discuter ? ». Leur carnet de commande a immédiatement été bien rempli, et continue de l'être, depuis presque vingt ans maintenant.

représentation sociale. Plus que le mimétisme, c'est la notion d'apprentissage et surtout de socialisation qui serait dans cette perspective à mobiliser.

La convention semble décrite ci-dessus comme un objet donné, il ne s'agit toutefois évidemment pas d'évacuer l'idée qu'elle est construite. La perspective psychosociologique permet de préciser que les processus de formation d'une image sociale sont individuels : « bien que soumis à des déterminants psychosociaux, perception-interprétation et processus d'inférence sont le fait d'individus singuliers » (Moliner, 1996, p.146). L'activité inférentielle intervient dès qu'il y a traitement de l'information. Elle est cette capacité qu'a l'être humain d'élaborer, à partir d'informations sur l'environnement, d'autres informations sur l'état de cet environnement par des activités totalement intériorisées (Politzer, 1990) sur la base de ses expériences, de son affect, de son histoire donc de sa trajectoire, c'est-à-dire des différentes positions qu'il a occupées durant son existence.

Toute action d'un individu est susceptible d'agir sur sa trajectoire existentielle et de le conduire à vivre de nouvelles expériences. Certes, le niveau structural n'est pas neutre sur ce souhait (c'est une façon de lire le concept de déplacement de Shapero). Toute expérience donne lieu à de nouvelles interprétations permettant de modifier l'image que l'individu se fait d'un objet dans son ensemble (Moliner, 1996). On le constate aisément en matière de création d'entreprise avec la technique des cartes cognitives (même si celles-ci ne sont pas mobilisées pour faire apparaître une image sociale au sens de Moliner). En effet, il nous a été donnée l'occasion d'apprécier

l'influence de l'expérience sur la carte cognitive à travers une étude longitudinale où quatre cartes d'un entrepreneur ont été tracées en quatre ans.

La position sociale occupée par l'individu lui fournit certaines informations. Si cet individu agit de façon à modifier sa position (par exemple en créant une entreprise), d'autres informations lui parviennent, notamment celles relatives aux registres conventionnels ou aux représentations en vigueur dans l'environnement dans lequel il se positionne (par exemple, relativement à la façon dont les affaires se mènent dans un secteur d'activité). S'il les intègre, alors les représentations qu'il a des objets sont susceptibles de changer, tout comme le registre conventionnel auquel il adhère ou celui qu'il propose (un entrepreneur pourra en effet tenter de proposer un nouveau registre, comme lorsqu'il cherche à socialiser une innovation). Les schèmes d'interprétation sont sous contingence de la position de l'acteur et ses actions et fournissent, en retour, à travers la vision qu'il se forge, un cadre d'action dans le réel investi. Encore faut-il s'entendre sur ce qu'est ce réel, sur ce qu'est la nature du social, sans croire qu'un consensus soit possible sur ce point.

### UN NIVEAU AUX MULTIPLES ANGLES DE VUE

Notre acception du réel s'est d'abord appuyée sur les travaux du sociologue Pierre Bourdieu. Il existerait dans le monde social des structures objectives indépendantes de la conscience et de la volonté des agents, structures capables d'orienter ou de contraindre les pratiques ou les

représentations de ces agents<sup>27</sup>. Deux genèses cohabitent : l'une résulte des schèmes de perception, de pensée et d'action des individus et est constitutive de ce que Bourdieu appelle l'habitus ; l'autre est une genèse des structures sociales portée par les champs. Un champ est une partie de l'espace social devenue relativement autonome, selon une logique et une hiérarchie qui lui sont propres. On peut par exemple distinguer le champ culturel, le champ économique, le champ sportif, le champ artistique, etc<sup>28</sup> et l'on pourrait, dans le monde des affaires, procéder par analogie pour rapprocher cette notion de champs de celle de secteurs d'activité (ce serait une autre façon de définir ces derniers). L'existence d'un champ suppose une certaine acceptation par ses agents des règles qui s'y sont instaurées. Un champ est en quelque sorte un marché spécifique au sein duquel les agents luttent relativement à la distribution des forces, c'est-à-dire à la distribution et à la redistribution des espèces de capital : capital social, capital économique, capital religieux, capital symbolique, etc.<sup>29</sup> Capitaliser ces espèces confère un relatif pouvoir et les agents forment

---

<sup>27</sup> Berger et Luckmann (1986) abordent le réel d'une façon différente : « l'ordre social ne fait pas partie de la nature des choses, et il ne peut être dérivé des lois de la nature. L'ordre social existe seulement en tant que produit de l'activité humaine. » p.76. Bien qu'ils distinguent une réalité subjective d'une réalité objective, cette dernière n'a pas d'existence ontologique et résulte de la construction des hommes à travers un processus d'extériorisation objectivant la réalité. Quant à la réalité subjective elle correspond à celle qu'intériorisent les individus.

<sup>28</sup> Nous ne parlerons pas, sauf ici, des trois types de capital que distingue Burt (1982) : le capital financier (argent, lignes de crédits, etc.), le capital humain (charme, intelligence, santé, compétences, etc.) et le capital social. Ce dernier renvoie aux relations avec les autres acteurs, relations fournissant des opportunités d'utilisation des autres types de capital.

<sup>29</sup> Moingeon et Ramanantsoa (1995) résument les types de capital fondamentaux dans la pensée de Bourdieu :

des stratégies pour leur possession. Le volume de capital spécifique possédé hiérarchise les relations dans le champ afférent et positionne l'agent dans l'espace social, celui-ci étant composé d'une pluralité de champs (en concurrence et/ou imbriqués).

Bourdieu met en garde contre le physicalisme qui, en s'appuyant sur le précepte durkheimien, traite les faits sociaux comme des choses. A l'inverse, il ne faut pas tomber dans le psychologisme, où le monde social est réduit aux représentations que s'en font les agents, même si la réalité sociale objective est : « aussi un objet de perception. Et la science sociale doit prendre pour objet et cette réalité et la perception de cette réalité, les perspectives, les points de vue que, en fonction de leur position dans l'espace social objectif, les agents ont sur cette réalité... La sociologie doit inclure une sociologie de la perception du monde social, c'est-à-dire une sociologie de la construction des visions du monde qui contribuent elles-mêmes à la construction

- 
- le capital économique est bien connu des gestionnaires et des économistes ;
  - le capital culturel peut prendre trois états. Le capital culturel incorporé renvoie au concept d'habitus ; le capital culturel objectivé correspond aux biens culturels possédés (tableaux, œuvres littéraires ou musicales, ...) ; le capital culturel institutionnalisé peut par exemple prendre la forme de titres scolaires ;
  - le capital social : il renvoie à la notion de relations, « le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance ».

Ces trois types induisent un quatrième type, particulier, à savoir le capital symbolique : il correspond au prestige et à la réputation que confère dans un champ la possession d'un volume sensible de capital.

de ce monde » (Bourdieu, 1987, p.154). De là à dire qu'il convient de scruter la vision d'un créateur pour comprendre son entreprise...

Bourdieu confère une certaine primauté à l'espace objectif car la perception de la réalité sociale par l'agent dépend de la position de ce dernier dans cet espace. Ceci explique les « points de vue » différents des agents, la construction de leur vision du monde étant opérée sous contrainte structurale et dépendant de leur habitus, celui-ci correspondant aux structures mentales résultant de l'intériorisation des structures du monde social. Construit sur la base d'une position sociale, l'habitus est un système de schèmes percevant, appréciant et produisant les pratiques.

S'il semble raisonnable d'admettre que les dispositions perceptives tendent à être ajustées à la position de l'individu, et sauf à faire de l'habitus un principe tautologique, force est de reconnaître cet individu, aussi, comme porteur de sa propre structure cognitive, c'est-à-dire qu'une partie de ses schèmes est indépendante de la structure sociale et de la position qu'il y occupe. En plus, son affect et ses émotions sont susceptibles d'influer sur l'ordre qu'il perçoit ou propose. L'entrepreneur compose avec la dialectique de l'objectif et du subjectif, du naturel et de l'artificiel, en usant des espèces de capital dont il dispose et de sa conviction pour se positionner par l'instauration d'une structure d'entreprise au sein d'une structure sociale. Comme il ne saurait tout faire seul, l'impulsion d'une organisation entrepreneuriale, impliquant d'autres acteurs, au sein de l'organisation sociale est déclenchée.



Notre acception du réel, plus précisément de ce qu'est un phénomène organisationnel, s'est ensuite appuyée sur le modèle de Weick (1979). C'est par commodité qu'on traduit souvent le phénomène auquel s'intéresse cet auteur par organisation. Il est vrai que le terme « *organizing* » qu'il utilise n'a pas son équivalent en français.

Trois processus issus des théories de l'évolution (la variation, la sélection et la rétention) inspirent Weick dans sa modélisation de la dimension socioculturelle de l'organisation (l'*organizing*), qu'il base sur quatre éléments :

- le changement écologique : la réalité à laquelle l'individu est confronté est plus ou moins équivoque, c'est-à-dire susceptible de fournir de multiples significations<sup>30</sup>. Cette équivocité ne résulte pas forcément d'un environnement désordonné, indéterminé ou chaotique mais plutôt riche de possibilités. En ce sens, le changement écologique traduit les possibilités qui sont offertes à l'individu de donner du sens au réel investi, notamment lorsque le manque d'expérience le place en situation relativement nouvelle ;

- l'énaction : Weick utilise le terme d'« *enactment* » (traduit ici par énaction ; mise en scène correspond également bien à cette idée) plutôt que celui de variation<sup>31</sup>. « *The term enactment is preferred over variation because it captures the more active trant we*

---

<sup>30</sup> Sur ce point précis voir Weick, 1979, op. cit. p.170. Sur la définition des quatre éléments du modèle voir p. 130 et suivantes.

<sup>31</sup> Voir aussi l'utilisation qu'en font : Daft et Weick (1984 ; 1994) ; Corner, Kinicki, Keats (1994)

*presume organizational members play in creating the environments which then impose on them... Enactment is the only process where the organism directly engages an external environment* » (p.130). Weick distingue deux formes d'énaction. La première correspond à la délimitation qu'un acteur opère de la situation afin de focaliser son attention sur les changements en cours dans l'action d'organiser. La seconde se produit lorsque les actions de l'acteur déclenchent un changement écologique, lequel va contraindre les actions subséquentes de cet acteur, lesquelles vont provoquer de nouveaux changements écologiques, etc. Par son engagement, l'individu modifie le réel. L'équivocité résultant de l'énaction va être réduite par le processus de sélection ;

- la sélection : pour réduire l'équivocité, l'individu va sélectionner les variables jugées importantes dans la situation rencontrée. Ces variables, présentes à son esprit ou s'y logeant nouvellement, interagissent au sein de schèmes d'interprétation susceptibles de réduire l'équivocité. Ces schèmes prennent la forme de cartes causales plaquées à la situation afin de lui donner du sens ou, comme le dit Weick, une interprétation raisonnable. « *These maps are like templates that reveal configurations that make sense or may not* » (p.131). Le processus de sélection tend ainsi à retenir les cartes susceptibles de donner du sens, et à écarter les autres ;

- la rétention correspond au stockage des schèmes (ou des cartes causales) sélectionnés, c'est-à-dire ceux qui ont permis de donner du sens. Les expériences sont ainsi mémorisées

et, par la suite, mobilisées pour appréhender les situations futures se présentant à l'individu.

Pour Weick, les niveaux individuel et collectif ne peuvent faire l'objet d'une disjonction pour la compréhension des phénomènes organisationnels. Il faut penser ces derniers dans l'interaction des individus, notamment dans l'interaction symbolique et la construction collective de sens (Koenig, 1996). Par exemple, un entrepreneur entretient avec son environnement des contacts, il y agit physiquement, en connaît certains aspects, en ignore d'autres, il discute avec des personnes de ce qu'il y voit et fait. Il en résulte un tissu de liens et l'ensemble des variables environnementales lui paraît davantage ordonné. Cet ordre correspond à une carte mentale que l'individu construit pour écarter l'équivoque. Ceci est un exemple d'énaction. Les informations que le dirigeant obtient de cet environnement tendent à lui confirmer ou infirmer ce qu'il croit vrai. Si tout le monde semble en accord sur quelque chose, il tend à conférer, d'une part, à cette chose une existence et, d'autre part, une véracité à l'accord partagé. En ce sens, l'énaction peut être vue comme une limitation, car pour changer l'environnement l'individu a besoin de changer lui-même et de changer ses actions (il peut aussi changer d'environnement en changeant de position). Les images collectives fournissent un cadre explicatif à l'individu (convention...), cadre éventuellement faussé par des représentations socialement partagées.

Selon le modèle de Weick, la rétention qu'opère l'individu du réel devenu (ou rendu...) significatif correspond à une carte causale, ou schème causal, inscrite dans sa mémoire<sup>32</sup>. Cette rétention correspond à la mise en mémoire de schèmes qui vont lui permettre de se représenter la situation par un processus d'attribution de sens. L'idée de représentation est ainsi liée à l'existence de schèmes interprétatifs, autant d'*a priori* établis par le système de pensée avec lesquels l'individu aborde et évolue dans les situations auxquelles il est confronté (Abric, 1989). Au sein de la structure complexe que constituent ces schèmes, nous nous intéressons plus particulièrement, à l'instar de Weick, à l'idée de schéma causal<sup>33</sup>.

En entrepreneuriat, Gartner (1985) s'appuie sur Weick pour poser une distinction entre le phénomène et l'entité en naissant. Selon lui, le domaine de l'entrepreneuriat doit se focaliser sur le phénomène de création d'organisation : « *new venture creation is the organizing (in the Weickian sense) of new organizations* » (p.697). Il préfère parler d'émergence organisationnelle

---

<sup>32</sup> Les travaux sur la mémoire peuvent utilement être convoqués dans le domaine de l'entrepreneuriat, principalement pour toutes les problématiques abordant la question générique de l'expérience.

<sup>33</sup> Nous ne nous attardons pas sur les types de schémas renvoyant aux notions de cadres, de scénarios et de schéma de soi, en notant toutefois qu'il peuvent intéresser davantage les programmes de recherche sur l'entrepreneur expérimenté que ceux portant sur l'entrepreneur novice. Il est peu probable que ce dernier possède des schémas de scénarios relativement à son entreprise, ceux-ci renvoyant à l'accomplissement de tâches familières dont la séquence d'actions a été emmagasinée de façon détaillée, évitant ainsi le raisonnement causal complexe (voir Jaspars et Hewstone, 1984).

plutôt que de création d'une organisation (1995)<sup>34</sup>. Avec ce que Weick appelle la sélection, Gartner défend l'idée d'une émergence organisationnelle apparaissant avant que l'organisation (ici l'entité) n'existe. Autrement dit, il y a action d'organiser avant que l'entité résultant de cette dynamique n'existe car le sens donné par l'individu à la situation guide ses actions subséquentes dans le processus d'organisation dont il est à l'origine.

Cette perspective, *a priori* inscrite dans un individualisme méthodologique, s'enrichit des travaux issus du courant de l'écologie des populations d'organisations. Pour Gartner, la question consubstantielle est : «How new organizations came to be born in the first place » (p.72). En ce sens, les nouvelles organisations sont le résultat du processus d'émergence organisationnel plus vaste dont les éléments historiques ont une part explicative importante. Gartner cite Aldrich (1990) : «*foudings occurs within a space-time context in which the order of events is a critical part of the process* » (p.20).

Dans le courant de l'écologie des populations, on s'intéresse à l'organisation comme une espèce commune à un environnement donné<sup>35</sup>. Le principe d'isomorphisme suppose que, pour un type d'environnement, les organisations convergent vers une forme identique, un processus de sélection éliminant celles ne s'inscrivant pas dans la forme d'évolution optimale. En ce sens, un

---

<sup>34</sup> Pour à peu près les mêmes raisons qui nous conduisent à préférer le terme impulsion, lequel ne peut toutefois s'amalgamer avec celui d'émergence.

<sup>35</sup> Les références clés de ce courant sont : Hannan et Freeman J. (1989) ; Aldrich (1990 ; 1995) ; voir aussi de Bruyne (1980).

environnement est vu comme un ensemble de populations différentes d'organisations dont une (population) est appelée à dominer les autres, même si elle est conduite à causer la disparition du dit environnement. Dans cette perspective, l'entrepreneur n'aurait pas d'autre rôle que celui d'avoir impulsé un mouvement cristallisant les éléments d'une structure organisationnelle lui échappant car modelée par un environnement et entraînée par un effet d'inertie résultant pour beaucoup des conditions initiales de création. L'environnement ne retient finalement que les configurations entrant dans le cadre d'une population sélectionnée par lui-même en fonction des ressources qu'il met à disposition. Si la sélection n'est pas optimale car l'environnement ne possède pas une conscience évaluant *a priori* les populations, celles-ci doivent, elles, être optimales par rapport aux conditions d'évolution imposées par cette environnement (notamment par leur faculté à capter et à exploiter les ressources que l'environnement rend disponibles).

Dans un cadre entrepreneurial, cette vision déterministe présente un intérêt que Romanelli (1989) formule dans un premier temps, qu'elle détaille dans un second (Romanelli et Schoonhoven, 2001) par un ensemble de propositions pour comprendre d'où viennent les nouvelles organisations et comment se constituent les nouvelles populations d'organisations dans un contexte particulier. Ce travail pose des questions très intéressantes mais il les traite d'une façon trop éloignée de notre positionnement épistémologique pour que nous puissions y puiser. Nous invitons toutefois à sa lecture car il offre un regard à la fois différent, sérieux et cohérent dès lors qu'on adhère au positionnement des auteurs. Ainsi, à la démarche d'Aldrich (1995), visant à

montrer le rôle des forces institutionnelles dans le comportement entrepreneurial ou à encadrer l'activité entrepreneuriale dans un contexte social de légitimation (on pourra consulter également à ce propos Granovetter), nous substituons un regard neo-institutionnel sociologique dans lequel l'entrepreneur est le porteur d'un projet défiant les institutions existantes en tentant de redéfinir les règles du jeu. Nous ne rappellerons pas ici cette grille de lecture en renvoyant à la synthèse qu'en proposent Bensendrine et Demil (1998).

Avant de clore cette section dédiée au niveau structural de notre modèle, évoquons, sans aucun doute trop sommairement, quatre autres éléments le composant.

Les deux premiers sont la culture et le territoire. Ce dernier peut donner lieu à l'étude d'espace géographique pour y étudier le taux d'entrepreneuriat et ce qu'il faudrait pour améliorer celui-ci. On inclura ici les travaux de nature démographique, c'est-à-dire l'étude des populations d'individus ou d'entreprises créées et autres (reprises, etc.). La difficulté des études statistiques relève de leur incapacité à savoir qualifier d'entrepreneurial un cas puisqu'elles travaillent sur des grands nombres ; elles apportent néanmoins des renseignements précieux pouvant être exploités. Le taux d'entrepreneuriat de certains territoires (Silicon Vallée, route 128 à Boston, etc.) ont conduit à des études particulières pour comprendre les conditions initiales ou les facteurs contingents. Nous renvoyons aux spécialistes des questions territoriales, pour qui le territoire est

un objet de recherche, avec qui les chercheurs spécialisés sur l'entrepreneuriat peuvent travailler notamment pour servir, dans l'acception noble du terme, le politique, donc la cité.

La culture et le territoire être liés par la thématique de l'entrepreneuriat international. En effet, on peut étudier la façon dont le phénomène se manifeste en différents pays du monde ou la façon dont les entrepreneurs investissent les marchés internationaux. Dans le premier cas, la culture est un élément contingent et une variable de comparaison pouvant conduire à la mise à jour d'idéaux-types par exemple (voir sur ce point Torrès, 2001) ; dans le second, il s'agit de poser les questions génériques du management international et de mettre en évidence les avantages et les difficultés à s'internationaliser pour la jeune et/ou la petite structure ou, plus singulièrement, de s'intéresser à l'*International New Venture* (dans ce champ, les travaux de MacDougall et Oviatt font référence). On s'intéresse également aux populations d'immigrés, lesquelles semblent plus enclines à entreprendre que les autochtones. La mondialisation des marchés n'est pas sans incidence sur le comportement des hommes d'affaires et on aborde avec cette thématique la perspective relevant des stratégies entrepreneuriales et du *corporate venturing*, la composante culturelle concernant alors l'entreprise elle-même et les salariés et les dirigeants qui la composent (Verstraete, Filion, 2001 ; Verstraete, 2002).

Les angles d'attaque sont nombreux, mais la culture est trop peu étudiée dans le domaine de recherche en entrepreneuriat alors qu'il apparaît crucial, pour tout territoire plus ou moins



circonscrit (ville, région, Etat, ...), de rendre ses populations plus entreprenantes. La problématique de ce qu'on appelle couramment l'esprit d'entreprendre est posée. Elle croise d'autres préoccupations, dont certaines ont été évoquées en ces pages, par exemple le rôle des institutions et des conditions socio-historiques de leur constructions, y compris comment des dynasties s'inscrivent parfois durablement dans un comportement entrepreneurial (sur ce point, on consultera Pinçon et Pinçon, 1999 ; l'ouvrage coordonné par l'ESC Lille : Debout, 1992 ; ou encore Marseille, 2000). La famille joue un rôle important, d'autant plus dans les entreprises familiales, mais il est possible de convoquer à nouveau la théorie des *stakeholders* pour relever l'importance de l'entourage dans le passage à l'acte et le développement d'une culture entrepreneuriale. Plus les *stakeholders* sont proches, par exemple les collaborateurs pour faire référence à la thématique du *team entrepreneurship*<sup>36</sup>, plus ils prennent part à l'expression de « l'espace entrepreneurial ». Nous proposons cette terminologie pour imbriquer le territoire et la culture entrepreneuriale, au milieu desquels tant l'information que la disponibilité de ressources (parfois naturelles) jouent un rôle médiateur (Julien, 2000). Cette disponibilité bénéficie grandement des efforts des institutions, le système éducatif étant l'archétype du propos ici tenu<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Pour ne pas confondre l'entrepreneur et des parties prenantes pouvant être particulièrement proches en certains contextes, voir Philippart (2002). Comme le clamait déjà Shapero (voir dans Shapero et Sokol, 1982), l'environnement peut être très présent, mais il y a toujours un ou quelques individus au centre du phénomène pour véritablement entreprendre.

<sup>37</sup> Voir à ce propos les actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat (Fontaine, Saporta, Verstraete, 1999), au numéro spécial de la revue *Gestion 2000* (Fayolle, 2000), à Béchart (1998), à Schieb-Bienfait (2000), à Senicourt et

Enfin, la question de l'héritage entrepreneurial est posée, pour comprendre comment les valeurs afférentes sont transmises entre générations<sup>38</sup>.

La troisième est la variable temporelle, qui conduit aux perspectives cette fois processuelles pour étudier comment les éléments des différents niveaux et leurs interactions s'agencent et évoluent dans le temps. Ainsi peuvent être apportées des connaissances sur les formes d'expression du phénomène entrepreneurial dans des « régions » du monde : continent africain, continent asiatique, pays en phase de transition, mais aussi au sein d'un même pays. Outre cette perspective géographique, les situations (pour reprendre une expression utilisée par Fayolle ainsi que par Pailot) peuvent concerner le projet lui-même (création, reprise, high-tech, ...) ou la nature du contexte circonscrit (économie solidaire, secteur particulier, ...). Les contextes étant différents, les processus modélisant l'expression du phénomène entrepreneurial en leur sein doivent se singulariser (voir les explications données sur ce point dans le premier volet du triptyque).

---

Verstraete (2000) pour reprendre la distinction sensibilisation, formation, conseil, accompagnement. A noter que l'essentiel des travaux concerne l'enseignement supérieur et on manque cruellement d'études s'inscrivant dans un contexte plus précoce, notamment l'enseignement secondaire.

<sup>38</sup> Il faut distinguer la valeur comme attente (celle singulière attendue par des parties prenantes qu'il faut, tant que faire se peut, durablement satisfaire) et comme culture (valeur sociale, valeur éthique, etc.).

Enfin, le quatrième élément renvoie à la notion de capital social, avancé par Bourdieu. Nous l'avons antérieurement mobilisé pour comprendre l'importance du réseau relationnel de l'entrepreneur (1997).

D'autres auteurs l'ont emprunté pour comprendre le groupe des entrepreneurs, à défaut de pouvoir véritablement qualifier cet ensemble d'agents économiques de classe sociale. On pense au travail de Boutillier et Uzunidis (1995 ; 1999). Ces auteurs, bien que reconnaissant les vertus de l'esprit d'entreprise, ont une vision plutôt déterministe de l'évolution des projets des entrepreneurs en ce sens que la réussite dépend davantage du milieu que de l'individu. La position de ce dernier dans la société joue tout de même un rôle dans ce déterminisme puisque les ressources dont il dispose (ressources financières, connaissances théoriques ou empiriques, les relations personnelles et institutionnelles, ...) ne sont pas sans effet sur l'avenir du projet d'affaires. « Bref, tout ce que l'on peut appeler un capital social, pour reprendre la formule de P. Bourdieu. Ainsi, on peut répondre à la question de la place de l'entrepreneur dans l'organigramme sociétal, des fondements de son comportement (enrichissement personnel, jeu, créer son emploi, etc.), de sa capacité à innover, et l'on comprendra que ses actions s'inscrivent dans un milieu social et économique déterminé » (Boutillier et Uzunidis, 1999 ; p.110).

## CHAPITRE 4.

### LE NIVEAU PRAXEOLOGIQUE : POSITIONNEMENTS ET CONFIGURATION



Le niveau praxéologique lie les deux précédents. On pourrait simplement dire l'action, mais le terme praxéologique porte en lui cette idée de finalité, chère au gestionnaire. A ce niveau praxéologique, on retrouve deux dimensions clés de la gestion : la position de l'entrepreneur et de l'organisation qu'il impulse au sein du contexte investi et la configuration de cette organisation nécessaire pour cela. Si ces deux dimensions sont présentes quel que soit le stade d'évolution de la firme, c'est parce qu'elles constituent les fondamentaux de l'entreprise (au sens dynamique du terme).

L'entrepreneur et l'organisation impulsée se positionnent vis-à-vis de multiples parties concurrentes et parties prenantes (*stakeholders*). Ces dernières attendent une valeur dans l'échange et basent, plus ou moins consciemment, l'évaluation de l'entreprise sur des critères se rapportant à cette valeur (c'est en ce sens que l'entrepreneuriat peut être vu comme un processus de création de valeur, dimension sur laquelle Bruyat, 1993, s'appuie dans sa matrice). Ainsi, les clients attendent la couverture d'une demande, d'un désir ou d'un besoin, des prix, des délais de paiement, de la qualité, ... ; les fournisseurs peuvent attendre une régularité dans les commandes, une contribution à l'image du produit ou du service, des délais de paiement

courts,... ; les actionnaires espèrent des dividendes, une plus-value à la revente des actions, la valorisation de leur part de capital, ... ; les salariés attendent de bonnes conditions de travail et de rémunération, une sécurité d'emploi, des possibilités d'évolution, ... ; etc. Afin de satisfaire durablement les *stakeholders*, l'entrepreneur structure son organisation, la configure de sorte à pouvoir fabriquer les produits et offrir les services mais plus largement pour optimiser l'échange de valeur avec ces parties à travers la mise en œuvre de politiques. Si l'entreprise gagne en taille, le besoin de spécialistes dans les rapports avec une catégorie de parties prenantes conduit à une départementalisation et à la naissance des grandes fonctions classiques des organisations (service de gestion de ressources humaines, service marketing, service financier, etc.). Le rôle de ces fonctions est de déployer les politiques visant à optimiser l'échange de valeur avec une catégorie de partie prenante (ex : une fonction, et un service GRH, pour déployer la politique salariale visant à optimiser l'échange de valeur avec les salariés).

Tout au long de la vie de l'entreprise, l'évolution nécessite d'agir selon ces deux dimensions et d'orienter les actions de positionnement et de configuration vers l'atteinte du futur désiré. Selon une maxime de Sénèque bien connue des gestionnaires : il n'y a pas de vent favorable pour qui ne sait où il veut aller ! L'entrepreneur peut agir intuitivement, mais gagnera à se servir des outils et méthodes du management stratégique pour atteindre le futur désiré.

## LES POSITIONNEMENTS

Les positionnements s'opèrent vis-à-vis d'acteurs (personnes physiques ou morales, institutions, etc.) appartenant à des environnements multiples composant la structure (niveau S du modèle). A ce titre certains propos de cette section recouvrent d'autres précédemment tenus.

Les positionnements concernent également l'entrepreneur lui-même<sup>39</sup>. Toutefois, ils évoquent principalement les politiques déployés afin d'optimiser la valeur d'échange avec les différentes catégories de parties prenantes pour, dans une optique de management stratégique, construire un avantage compétitif.

Déjà au niveau cognitif, ce que Fillion (1991) appelle la vision centrale fait référence à la place des produits et services de l'entreprise et peut être qualifié de positionnement. Nous élargissons cette conception, car l'entrepreneur et l'organisation impulsée par cet entrepreneur se positionnent dans des environnements multiples, qu'on regroupera ici en deux catégories régulièrement évoquées par les outils du diagnostic stratégique<sup>40</sup> :

---

<sup>39</sup> D'ailleurs, les organismes d'accompagnement cernent l'individu candidat à l'entreprise pour établir la trajectoire de vie qu'il souhaite et, lorsque le plan d'affaires sera monté, apprécier la compatibilité entre le porteur et le projet non seulement sur la base du critère de compétence.

<sup>40</sup> Il n'est guère surprenant de proposer que l'entrepreneur gagne à être bon stratège, d'autant plus qu'à l'origine ces outils ont été conçus pour lui.

- le macro-environnement ;
- le micro-environnement, qu'on décomposera, d'une part, selon des domaines d'activité et des marchés et, d'autre part, des concurrents et des parties prenantes.

Certains des éléments de ces environnements peuvent continger les stratégies et les formes organisationnelles, mais jamais totalement, même lorsque leur poids est fort. Il ne s'agit pas de verser dans les thèses déterministes. Croire en l'entrepreneuriat pourrait d'ailleurs conduire à penser l'inverse (Noel, Sénicourt, 2003), à savoir qu'un pouvoir discrétionnaire autoriserait l'entrepreneur à imposer ses vues. Là encore, on ne peut jamais croire être capable de rendre l'environnement totalement congruent à la représentation qu'on s'en fait. Plus raisonnablement, certains environnements sont plus malléables que d'autres (Zarka, Jarrosson, 1995), d'où l'importance de prendre la précaution d'analyser les types de contexte au sein desquels un business est envisagé<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Le lecteur se reportera aux ouvrages en management stratégique et en théories des organisations pour prendre connaissance des courants stipulant, d'un côté du continuum, que l'environnement modèle les entreprises (ex : le courant contingent), de l'autre côté, que ces entreprises ont la capacité de modeler l'environnement (ex : le courant volontariste). A titre d'exemple, voir Astley, Van de Ven (1983) ; Bedeian (1990) ; de Bruyne (1980) ; Desreumaux (1994) ; Hrebieniak, Joyce (1985) ; Lawless, Finch (1989).

Les éléments de macro-environnement et de micro-environnement présentés ci-dessous appartiennent au niveau « P » du modèle, mais leur délimitation est d'essence managériale pour que l'action permette un positionnement de l'entreprise vis-à-vis d'eux. Ils concernent donc directement la *praxis* au moins à double titre. Le premier regroupe les activités d'analyse, y compris la veille afférente, de ces environnements ; le second correspond à l'activité de segmentation stratégique d'une part, à celle de segmentation marketing d'autre part, lesquelles visent à optimiser le positionnement. Nous avons ainsi choisi de présenter ce découpage du niveau « S » dans ce chapitre car il correspond à une lecture managériale appelant l'action de l'entreprise avec, en premier lieu, celle de veille (pointage des éléments annonciateurs de changements possibles dans l'environnement), de projection (anticiper l'état possible de l'environnement étudié à plus ou moins brève échéance et les incidences que peuvent avoir les changements sur l'entreprise) et de segmentation.

#### *Le macro-environnement ou l'environnement général*

Le macro-environnement comporte des facteurs généraux susceptibles d'influencer les affaires. Un de ses découpages possibles est de le considérer comme constitué de cinq dimensions clés à évaluer sur un territoire géographique plus ou moins large selon la dimension spatiale couverte par les activités de l'entreprise ou celles des concurrents susceptibles d'affecter un fonctionnement plus local. Plus l'organisation est vaste et lorsqu'elle s'adresse à des marchés



internationaux, plus les dimensions du macro-environnement doivent faire l'objet d'une attention particulière en matière de positionnement :

- La première dimension est socio-économique. Elle comporte les éléments de conjoncture économique, sociale et démographique. Très concrètement, on y relève par exemple les facteurs tels que le taux d'inflation, l'évolution du pouvoir d'achat, les échanges internationaux, les éléments de croissance, la concentration des entreprises, la pyramide des âges, l'évolution de la population (croissance ou déclin démographique), le climat social, la mondialisation des affaires, etc.
- On dénommera la deuxième dimension « environnement institutionnel ». Outre toutes les politiques d'un territoire plus ou moins circonscrit d'une part, et d'autre part les institutions formelles avec lesquelles l'entrepreneur peut composer (Ordre des experts-comptables, chambres de commerce, organismes de formation, d'accompagnement ou de conseil...), en empruntant, et certes en détournant quelque peu la terminologie de chercheurs en sociologie néo-institutionnelle (Di Maggio, Powel, 1983)<sup>42</sup>, on peut y distinguer des éléments matériels ou immatériels regroupés en 3 catégories (voir la lecture qu'en font Bensedrine et Demil, 1998) : l'institution cognitive correspond aux conventions et aux modes de pensée conduisant aux comportements attendus dans un champ donné. Il

---

<sup>42</sup> Selon Di Maggio et Powel, tout un ensemble de facteurs institutionnels influencent les pratiques sociales et tendent à faire converger les modes de gestion et de coordination des entreprises.

peut y avoir, par exemple, dans un environnement, une manière de se comporter relativement respectée par les acteurs<sup>43</sup> ; l'institution coercitive légifère et décrète, voire sanctionne afin de réguler les activités au sein d'un environnement. Exemples : l'administration fiscale, les tribunaux nationaux et internationaux, les lois , etc. ; l'institution normative érige, comme son nom l'indique, des normes. Elle ne sanctionne pas, mais écarte les acteurs ne se pliant pas aux normes. Exemples : normes de qualité (types ISO), de tenue comptable, d'accords technologiques (comme le VHS), etc.

- La troisième dimension est technologique. Dans un sens large, elle appelle non seulement les liens entre la recherche et la technologie (ce qui est d'une actualité aigue en France avec la loi sur l'innovation du 12 juillet 1999), mais aussi les modes de gestion ou de coordination. Exemples : niveau de la recherche fondamentale, coopération recherche-industrie, brevets, procédés de fabrication, mode de gestion, modes de paiement, etc.

- La quatrième est culturelle. Tout environnement, qu'il s'agisse d'une nation, d'une région, voire d'un secteur d'activité, hérite d'une histoire et compose avec un système culturel présent et appelé à évoluer. Exemples : niveau d'éducation, art, mœurs,

---

<sup>43</sup> On combinera la proposition de Hinnings et Greenwood (1987) avec celles de Abrahamson et Fombrum (1994) pour relever une certaine convergence de l'image de l'entreprise que peuvent avoir les dirigeants d'un secteur. Cette image s'appuie sur les croyances et les valeurs de ces dirigeants s'agissant du domaine d'activité, du mode d'organisation et des critères à retenir pour évaluer la performance.

émancipation de certaines catégories d'acteurs, recherche de sécurité, etc. La question de la culture entrepreneuriale est également posée.

- La cinquième dimension est écologique et, dans une certaine mesure, éthique. Elle prend une importance croissante, notamment avec la diffusion et l'exploitation de la notion de développement durable. Exemples : respect de l'environnement, pollution, exploitation de certaines matières premières, aspects climatiques, nature de l'utilisation des nouvelles technologies, etc.

Entreprendre suppose d'apprécier ce macro-environnement et d'anticiper son évolution. Que la perspective soit régionale, nationale ou internationale, tout projet compose avec les cinq dimensions évoquées précédemment, inéluctablement liées au niveau structural.

#### *Le micro-environnement ou l'environnement singulier*

S'agissant de positionnement dans le micro-environnement, il faut d'abord reconnaître les dimensions dont il est constitué, par exemple : des domaines d'activité et des marchés, des concurrents, et des *stakeholders*.

Les domaines d'activité correspondent aux activités génériques de l'entreprise (les DAS du management stratégique ou les secteurs d'activité de l'économie industrielle). Nous ne nous attarderons pas ici sur cette notion bien connue, sauf à nous poser la question de sa pertinence pour le créateur d'entreprise. En effet, la notion de portefeuille d'activités est à relativiser à

double titre. Tout d'abord, la plupart des projets s'inscrivent dans une seule activité, ce qui pose des problèmes évidents mais parfois incontournables. Ensuite, la notion de DAS est elle-même malmenée si l'on se réfère à l'approche RBV (*Resource Based View*) puisque qu'une compétence peut conduire une entreprise à investir un domaine n'entrant pas, *a priori*, dans une stratégie cohérente sur le plan des synergies. Le lecteur se tournera vers les manuels et travaux du management stratégique pour les détails. Pour ce qui nous intéresse, la question reste posée de savoir si l'entrepreneur doit être stratège et mobiliser les outils afférents. Sur le premier point, notre réponse est positive et nous voyons la stratégie comme un domaine de recherche et d'application ayant initialement eu comme objectif d'apporter des méthodes et des outils aux entrepreneurs, comme en témoignent les premiers textes issus de la célèbre Harvard Business School. Sur le deuxième point, il convient de nuancer et la recherche en entrepreneuriat doit, en quelque sorte, se « pragmatiser » en développant des recherches-actions ou des recherches-interventions. Pour qui va sur le terrain, force est de constater que, dans les situations entrepreneuriales en général, dans le cas de la création d'entreprise en particulier, la mobilisation des outils du management stratégique le plus souvent enseigné sont d'une pertinence toute relative. Les bases de la segmentation stratégique, et celles de la segmentation marketing, sont à la portée de tout entrepreneur pour peu qu'on ait pris la peine de relativiser leur utilisation (elles sont parfois soit d'aucune utilité, soit inappropriées). En premier lieu, la pertinence d'une démarche stratégique ou encore d'une démarche marketing dépend non seulement de l'outil lui-même par rapport au cas où on souhaite le déployer, mais surtout de la capacité de l'entrepreneur à savoir

s'en servir. Un véritable défi est encore posé aux chercheurs en entrepreneuriat pour apporter aux entrepreneurs des démarches sachant combiner les démarches stratégiques d'essence analytique et les démarches stratégiques d'essence heuristique (*cf.* Desreumaux, 1993) testées par des recherche-action qu'on aimerait voir plus nombreuses. Une firme d'une taille importante conduit à une organisation faisant apparaître une départementalisation en services dotés de spécialistes maîtrisant les outils les plus sophistiqués. Le problème est différent pour l'entreprise en émergence où ces experts ne siègent pas. Autrement dit, on attend des outils adaptés, lorsque c'est possible, ou créés pour servir les entrepreneurs novices. Evidemment, il ne s'agit pas de jeter le bébé avec l'eau du bain et nombre d'outils restent pertinents.

Les outils stratégiques et marketing ont essentiellement comme objectif de positionner l'entreprise et ses outputs par rapport aux firmes, produits et services concurrents. Mais dans un cadre entrepreneurial peut-être plus qu'ailleurs, la notion de *stakeholders*<sup>44</sup>, ou parties prenantes, nous paraît devoir être mobilisée (Verstraete, 1999a ; 2003). Elle est apparue au milieu des années 1980, entre autres par le texte de Freeman (1984).

Comme le rappellent Freeman et McVea (2001), on doit le terme de *stakeholder* au travail du *Stanford Research Institute* durant les années 1960, l'approche prenant plus spécifiquement sa source dans le travail de Mason et Mitroff (1982), ainsi que dans celui de Emshoff (1978). Elle

---

<sup>44</sup> S'il convient de distinguer stakeholder et shareholder, pour des commodités d'exposé, le second est inclus dans le premier.

visé à fournir un cadre d'analyse au problème du management des multiples relations avec les individus et groupes qu'induit l'activité stratégique. L'idée centrale est que tout management doit mettre en œuvre les processus permettant d'offrir satisfaction aux différents acteurs ayant une influence sur les affaires, notamment ceux engageant le succès de l'entreprise dans le long terme. Dans cette perspective, une partie prenante correspond à tout individu, voire à travers eux tout groupe, entité ou institution, *a priori* intéressés par l'entreprise et influençant son devenir. Selon Freeman et Reed (1983), il s'agit des acteurs dont l'entreprise dépend en permanence pour sa survie (employés, segments de clientèle, fournisseurs, distributeurs, actionnaires, banquiers, etc.). Dans une acception élargie, la notion de parties prenantes renvoie parfois à tous les acteurs susceptibles d'affecter l'évolution de la firme et l'atteinte des objectifs qu'elle s'assigne. Y prennent alors place, par exemple, les concurrents et les groupes de pression divers ou d'autres types d'acteurs n'intervenant pas directement dans le processus achat-fabrication-vente. Cette seconde acception est moins répandue et dilue la force conceptuelle de la première.

Dans cette perspective, finalement, le *business model* construit par l'entrepreneur correspond au modèle envisagé pour satisfaire durablement les différentes parties prenantes et lie, d'emblée, c'est-à-dire au moment même de la conception, entrepreneuriat et stratégie.

Vu sous cet angle, le positionnement ne peut être univoque. Il est multidimensionnel et concerne chacune des parties prenantes. L'entrepreneur et l'organisation impulsée par celui-ci se positionnent non pas dans un environnement, mais dans au moins autant d'environnements qu'il

n'y a de catégories de parties prenantes. Il convient de mettre en place de véritables politiques pour chacune d'entre elles afin d'optimiser la valeur de l'échange<sup>45</sup>. Ces politiques sont prises en charge à travers des stratégies fonctionnelles déclinées dans l'organisation (politique salariale pour le positionnement vis-à-vis des salariés déployée par un service de gestion des ressources humaines, politique d'achat pour les fournisseurs à travers un département d'achats, etc.). Préalablement, l'entrepreneur doit identifier les parties prenantes pouvant adhérer à son projet, car il a besoin de clients, de financeurs, de salariés, de fournisseurs, etc. chacun d'entre eux possédant des ressources précieuses pour la création et la pérennité de l'organisation. Afin qu'ils offrent ces ressources en compensation de la valeur que leur apporte, ou apportera, l'organisation impulsée, l'entrepreneur doit les convaincre<sup>46</sup> et obtenir leur confiance<sup>47</sup>, ce qui revient à minimiser les risques qu'ils perçoivent ou à leur offrir des perspectives de retour sur investissement intéressants. Cet exercice de conviction est constitutif des actions concrètes que l'entrepreneur doit mener notamment pour réunir les ressources nécessaires à son projet (la réunion et l'organisation de ces ressources sont tout autant constitutifs de l'acte d'entreprendre). Il est plus difficile pour un créateur entreprenant pour la première fois que pour les représentants d'une firme bien établie. La

---

<sup>45</sup> La nature de la valeur se relativise aux attentes de la catégorie de parties prenantes pour laquelle une politique est mise en place ainsi qu'à l'entreprise elle-même.

<sup>46</sup> Nous avons mobilisé la théorie des conventions pour exploiter théoriquement cet exercice de conviction.

<sup>47</sup> La confiance a été érigée en objet de recherche, comme le démontre en 1998 un numéro de la revue *Economie et Société*, série Sciences de Gestion. Dans ce numéro on consultera particulièrement le texte de Marchesnay (1998)

théorie des conventions, voire la théorie des représentations sociales, vues dans le chapitre précédent, peuvent être convoquées pour expliquer cette difficulté.

Outre l'entrepreneur lui-même, partie prenante par essence, il est facile d'identifier, sans exhaustivité ici, au moins sept catégories, lesquelles possèdent des attentes différentes<sup>48</sup>. La valeur pour un client n'est pas la valeur pour un actionnaire ou pour un fournisseur. A défaut de leur fournir la valeur qu'elles attendent, elles se dirigeront vers la concurrence ou d'autres projets. A ce titre, les capacités de négociation de l'entrepreneur sont d'une importance majeure lorsqu'il s'agit de faire patienter un *stakeholder* ne pouvant être immédiatement satisfait. C'est ainsi qu'il convient d'apprécier l'apport de valeur ou la création de richesse en entrepreneuriat, valeur qui ne peut se réduire à une acception purement économique<sup>49</sup> et qui peut comporter également ce qu'on appelle les valeurs partagées dans une connotation davantage éthique.

---

<sup>48</sup> Hitt, Ireland et Hoskisson, (2003), sur la base du texte de Freeman et McVea (2001), proposent un graphique (p.26) regroupant les stakeholders en trois catégories : « *the capital market stakeholder (shareholders and the majors suppliers of a firm's capital), the product market stakeholders (the firm's primary customers, suppliers, host communities, and unions representing the workforce), and the organizational stakeholders (all of a firm's employees, including both nonmanagerial and managerial personnel).* » (p.24).

<sup>49</sup> Bien que non réduite à cette acception, la dimension « création de valeur » de la matrice de Bruyat (1993) pourrait être ainsi aménagée ce qui permettrait de dépasser une critique dont elle fait parfois l'objet.



La première catégorie de parties prenantes est représentée par les clients. Comment concevoir par exemple une firme pérenne sans que ses clients tirent de la valeur des produits ou services offerts à l'échange ? D'ailleurs, les autres parties prenantes (ex : actionnaires, banquiers) se questionnent avant tout sur l'attitude des clients ou, de façon plus prosaïque, sur les estimations de chiffre d'affaires.

De l'autre côté du cycle d'exploitation, les fournisseurs ne sont sans doute pas assez souvent assimilés à une partie prenante. Ils constituent la deuxième catégorie. Dans un monde où le client est roi, le risque est de confondre relations avec les fournisseurs et rapports de force visant à obtenir les meilleurs prix. Cette partie prenante revêt un caractère particulier lorsque la relation s'inscrit dans le cadre d'une franchise. Si le franchiseur ne peut s'apparenter au fournisseur que l'on qualifiera de « classique », il n'en constitue pas moins dans bien des cas l'apporteur de services, de produits et de méthodes.

La troisième catégorie de parties prenantes est constituée des différents prêteurs de capitaux. On y rangera les actionnaires, dénommés *shareholders*. Elle peut inclure des membres d'une autre catégorie (famille, parfois client ou fournisseur, voire même un concurrent dans certains cas de partenariats, etc.).

Une autre, et quatrième, catégorie de parties prenantes devant occuper les pensées de l'entrepreneur est constituée des salariés, et plus encore, en phase d'émergence, de l'équipe de

proches collaborateurs (*cf.* tous les travaux sur l'équipe entrepreneuriale). Il n'est pas rare de rencontrer des entrepreneurs désirant tout faire seul (ce que traduit à sa façon Greiner, 1972, avec la crise du leadership). La croissance de leur entreprise sera stoppée s'ils ne parviennent pas à s'appuyer sur une équipe les déchargeant et apportant des compétences qu'un seul homme ne peut détenir. Cette équipe est d'une importance capitale dans les entreprises de haute technologie. Elle a d'ailleurs généralement activement participé au projet et elle est régulièrement associée. Les prêteurs de capitaux étudient de près les capacités non seulement techniques, mais aussi managériales de l'équipe dirigeante avant de s'engager. Qui n'a pas entendu dire que ces prêteurs préfèrent un projet moyen avec une bonne équipe, qu'un bon projet avec une équipe moyenne. La notion d'équipe entrepreneuriale n'a pas encore réellement fait l'objet de recherche en France. Dans les travaux anglo-saxons, les questions restent posées à propos de sa délimitation, de son processus de formation, de ses modes de fonctionnement et de son influence sur la performance (Cooper, Daily, 1997).

La famille, même lorsqu'elle n'est pas dans la catégorie *love money*, constitue inéluctablement la cinquième catégorie de stakeholder. Toute carrière entrepreneuriale gagne à avoir le soutien des personnes supposées être les plus proches. Si les exceptions existent, la famille constitue la plupart du temps le premier soutien et participe assez souvent aux affaires (comme en témoigne la part d'entreprise familiale dans le paysage des firmes). Tout accompagnateur conseillera au porteur d'un projet d'en discuter avec sa famille. Cette dernière en supporte les conséquences, qu'il s'agisse des bons côtés mais surtout des mauvais (disponibilité de l'entrepreneur, sacrifice

financier des premiers temps, ...). Cette partie prenante établit un pont entre le domaine de recherche en entrepreneuriat et le champ de l'entreprise familiale (voir Amann, 2000 et le chapitre de Saporta dans Caby et Hirigoyen, 2001).

Ce serait être un peu large de considérer le gouvernement, à travers ses politiques en faveur de la création d'entreprise, comme la sixième catégorie de *stakeholders*, quoique avec la loi sur l'innovation et les aides allouées ou toute autre disposition en faveur de la création d'entreprise notamment, il tend, parfois avec excès, à revêtir ce statut<sup>50</sup>. Mais localement les politiques se déclinent et nombre d'acteurs revêtent le statut de *stakeholder*. Ainsi en est-il de l'Anvar<sup>51</sup> par exemple et de tous les autres acteurs locaux du développement territorial tels que les incubateurs, les pépinières, les chambres de commerces, les regroupements associatifs divers, etc. L'importance de les identifier réside dans les aides ou les soutiens (conseil, accompagnement, ...) que ces acteurs peuvent apporter aux différents stades du processus ou pour certains types de projet (par exemple innovant ou d'internationalisation). Mais plus globalement, un regard particulier sera porté sur les politiques actuelles et futurs des pouvoirs publics, qu'il s'agisse des textes légiférant certaines dimensions des marchés, posant les règles fiscales ou débloquent des

---

<sup>50</sup> Voir également la récente loi Dutreil.

<sup>51</sup> Agence nationale de la valorisation de la recherche (<http://www.anvar.fr>).

aides en faveur de l'entrepreneuriat, ou qu'il s'agisse de mesurer les risques politiques à s'implanter dans un pays pour les firmes s'internationalisant parfois d'emblée<sup>52</sup>.

La septième catégorie regroupe toutes les autres parties prenantes, non ici finement référencées, que l'étude d'un projet singulier ferait apparaître. Par exemple, dans certains cas, un concurrent peut être une partie prenante. Soit en endossant le rôle d'une partie déjà évoquée (prise de participation pour devenir ainsi actionnaire), soit parce que les conditions de marchés conduit à des relations de nature corporatiste<sup>53</sup> ou à des actions bénéficiant d'un effort conjoint (ex : lobbying). Des associations diverses ou des groupe de pressions peuvent avoir un effet soit positif, soit négatif sur l'évolution de l'entreprise (ex : mouvement écologique). Il est difficile d'être exhaustif, car chaque cas peut faire apparaître des parties susceptibles d'apporter des ressources en compensation de services divers ou produits proposés par l'entreprise. En entrepreneuriat, on pensera à tous les travaux portant, par exemple, sur les *joint ventures*<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup> On consultera les travaux d'Oviatt et MacDougall pour les questions posées par les firmes s'internationalisant d'emblée (les INV : *International New Ventures*). Par exemple : Oviatt, McDougall, (1995) ; Oviatt, McDougall, (1997) ; McDougall, Shane, Oviatt (1994). Voir aussi le numéro spécial de la revue *Management International*, 6(1), octobre 2001.

<sup>53</sup> Voir le texte d'Olivier Torrès sur le cas Mondavi (cahier de recherche à télécharger sur le site de l'ERFI de Montpellier).

<sup>54</sup> Plus largement, voir le tableau à trois colonnes (*stakeholder, stakeholder management tactics, stakeholder partnering tactics*) établi par Harrison et St John (1996) p.53.

Tout entrepreneur doit identifier les parties prenantes à son projet, relever leur importance relative, mesurer les valeurs attendues par chacune d'entre elles et ce qu'elles apportent à l'entreprise. Un tableau peut être construit à cet effet pour avoir une vue synthétique aidant la réflexion.

Afin de préserver la fidélité des différentes parties prenantes, de véritables politiques doivent se mettre en place, lesquelles supposent de penser consubstantiellement à l'organisation permettant de les déployer. Chaque partie prenante ayant ses propres critères d'évaluation de la performance, une politique fonctionnelle doit pointer la valeur attendue et optimiser les échanges avec les parties prenantes auxquelles elles s'adressent. Les ressources disponibles, d'autant plus limitées, le plus souvent que l'entreprise est jeune, rendent difficile la satisfaction de chaque partie prenante tout le temps. De douloureux arbitrages sont fréquents. Sans que la problématique du contrôle soit abordée dans cet ouvrage, on relèvera avec la notion de valeur quelques éléments clés devant prendre place sur le tableau de bord du dirigeant.

Trop souvent considérée comme la phase initiale d'une évolution dont les stades subséquents font l'objet d'une attention plus soutenue, la création mérite qu'on s'y attarde davantage. Rappelons que nous parlons « d'impulsion » ici, ce qui ne réduit pas la phase initiale à la naissance d'une firme. De plus, en dépassant le seul stade initial, les positionnements vis-à-vis de multiples parties prenantes et la configuration mise en place constituent les deux actions

génériques clés du phénomène entrepreneurial, quel que soit le stade d'évolution de l'organisation.

### LA CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE

Par exemple, dans une organisation mature, à chaque fois qu'une revitalisation est envisagée, ce sont à ces deux dimensions qu'il convient de toucher. Ce que certains modèles dénomment « revitalisation entrepreneuriale » (ex : Masuch, 1985) peut être vue comme un acte entrepreneurial. Il n'est pas étonnant de considérer qu'une firme doit entreprendre et le phénomène entrepreneurial peut s'exprimer dans le cadre d'une grande firme lorsqu'on identifie la relation symbiotique qu'un individu (ou un groupe d'individus s'associant pour l'occasion) entretient avec une organisation naissante, celle-ci pouvant s'appuyer sur une entité déjà existante (en l'occurrence la firme, qu'il convient de ne pas amalgamer avec l'organisation créée comme nous l'avons précisé en début de ce texte).

Si quelques travaux ont relevé l'importance des premiers instants de la vie d'une firme dans son processus d'évolution, en considérant souvent que cette dernière suppose le passage de crises<sup>55</sup>,

---

<sup>55</sup> On pensera au texte de Greiner (1972), évoquant une crise de leadership, à rapprocher de ce que Adizes (1979, 1991) appelle le piège du fondateur, c'est-à-dire une difficulté à déléguer.

force est de constater un manque en ce domaine. La mondialisation des économies, la diffusion rapide des technologies et la rapidité avec laquelle l'information circule désormais conduisent à une hypercompétition<sup>56</sup> nécessitant une configuration précocement pensée. Par exemple, étudier comment les entrepreneurs modernes structurent leur création pour s'insérer dans ces environnements véloces peut fournir des renseignements précieux pour les jeunes entreprises s'internationalisant désormais de plus en plus rapidement, voire parfois dès leur création. Pour arriver là où il veut aller (en référence à la maxime de Sénèque), l'entrepreneur agit en positionnant et en structurant. L'entrepreneuriat rejoint là la stratégie, laquelle : « consiste à la fois en un choix de positionnement externe et d'agencement organisationnel qui constitue une base de mise en œuvre et un tremplin d'adaptation future » (Desreumaux, 1993, p.13). C'est d'autant plus vrai dans notre conception que l'organisation impulsée n'a pas de véritable frontière puisqu'elle est un agencement structural finalisé et étroitement lié à la vision que s'en fait l'entrepreneur. Pour que cette vision devienne effectivement paradigmatique (*cf.* Johnson, 1988), la configuration doit permettre sa déclinaison. Il s'agit de mettre en place une configuration prenant le relais de l'entrepreneur dans les multiples positionnements évoqués précédemment, avec tout ce que cela comporte de répartition des tâches, de coordination, de compétences, d'apprentissages, de contrôle de la performance, etc. Bien que jouant de son réseau et de ses relations, l'entrepreneur ne saurait tout faire seul et la performance, donc la pérennité de son organisation, ne peut se satisfaire de sa

---

<sup>56</sup> Le terme d'hypercompétition est employé plus communément depuis l'ouvrage de d'Aveni (1994)

seule personne, surtout lorsqu'il la pilote pour qu'elle gagne en taille. L'entreprise appelle l'action collective et ne pas en avoir conscience peut être extrêmement préjudiciable aux organisations récemment créées. C'est un des problèmes importants expliquant les causes d'échec ; combien d'entrepreneurs ne sont pas suffisamment préparés à la gestion du collectif. Cette lacune est particulièrement critique dans les entreprises innovantes<sup>57</sup>. Au sein de celle-ci, on s'accorde à reconnaître le besoin de développer la créativité des salariés afin qu'ils puissent non seulement être en phase avec l'état d'esprit devant prévaloir dans leur organisation, mais être à même de repérer, comme l'entrepreneur, des occasions d'affaires.

La configuration doit favoriser le déploiement des politiques évoquées (politique salariale, politique produit, politique financières, politique d'achat, etc.), c'est-à-dire celles permettant de satisfaire les parties prenantes et de négocier avec elles les conditions de l'échange de valeur. Dans le cas d'une création d'entreprise *ex-nihilo*, on pourrait penser qu'il ne s'agit pas d'une priorité, le plus important étant la réalisation de chiffre d'affaires. Néanmoins, négliger l'importance de la structure peut conduire à des situations dangereuses. Si cela peut paraître évident dans les entreprises fabriquant les produits qu'elles vendent et où le processus de fabrication appelle une organisation pensée d'emblée, les entreprises de services connaissent les mêmes exigences comme le font apparaître notamment les spécialistes de la logistique. Certaines

---

<sup>57</sup> Remarque : l'entrepreneuriat n'implique obligatoirement pas l'innovation.



*start-up* en ont fait les frais, en recourant à des structures planes ne sachant supporter la croissance. Pour certains auteurs, notamment Yofie et Cusumano (1999), l'un des éléments de réponses à la croissance rapide est de concevoir d'emblée une organisation plus large que ce que n'exige le projet initial. Pourtant, dans la plupart des cas et pas seulement pour des questions de disponibilités de ressources mais aussi simplement pour des raisons de capacité de l'entrepreneur, celui-ci met en place une configuration minimale afin de satisfaire au fonctionnement présent de l'organisation. Mais l'anticipation des exigences posées par le gain de taille peut s'avérer être un critère décisif. La structuration de l'organisation constitue également une source d'apprentissage. On en trouve une illustration dans le travail de Guth, Kumaraswamy et McErlean (1991), dont la section précédente a présenté l'intérêt.

Le concept de design organisationnel (ou de structure d'entreprise) trouve ici à s'exprimer et il n'est pas déraisonnable d'y puiser à la fois des éléments des liaisons entre les niveaux du modèle et des pistes de recherche, car le domaine de l'entrepreneuriat fait apparaître un manque d'études focalisées sur la question de la structure. Nous appelons à le combler en livrant quelques exemples :

- en reprenant la distinction, certes en apparence simple mais dont les praticiens apprécient encore largement la pertinence, de Lorsch (1973) entre structure et système de gestion, on peut relever une première famille de travaux. Elle chercherait tout d'abord à relever les éléments les plus manifestes de la structuration de l'entité créée. Ces éléments concernent la division du travail, la différenciation des tâches et les organes de coordination globaux,

dont l'organigramme est sans doute la représentation la plus répandue. Ensuite, elle investirait le phénomène entrepreneurial à travers les « systèmes de gestion ». En effet, qu'en est-il de la planification, des systèmes d'information (incorporant les outils les plus modernes de communication) et de contrôle. L'occasion nous a été donnée de constater le manque de recours à des procédures systématisées et formelles de contrôle (Verstraete, 1995). Sans prôner la nécessité de celles-ci, dont un créateur n'a certes pas toujours forcément besoin au tout départ, nos expériences d'accompagnement et de recherches subséquentes ont fait apparaître le danger et les dérives résultant d'un manque de contrôle (Verstraete, 1997a). Les formes de celui-ci peuvent soit s'adapter, soit se construire singulièrement à l'organisation.

- Une deuxième famille de travaux servirait à fournir des typologies des formes organisationnelles adoptées par les entités créées. Il s'agit de repérer la place et le rôle de chacun dans un processus d'interactions entre acteurs réunis pour l'atteinte d'un objectif en apparence commun d'efficience ou alors de qualifier les organisations par des repérages complexes, comme a pu le faire Mintzberg (1982) dans ses travaux. Dans un contexte entrepreneurial, les études longitudinales peuvent raisonnablement se limiter aux premières années suivant l'impulsion initiale afin de repérer les structures et les évolutions ayant permis le développement du chiffre d'affaires et de l'embauche (pour ne prendre que deux critères basiques de mesure de la performance). On ne peut se satisfaire, comme

le fait Mintzberg (1982) mais qui se comprend aisément au regard de l'étendu de son objet de travail, de qualifier la phase initiale de la structure organisationnelle d'« entrepreneuriale » bien que cet auteur pointe déjà l'importance centrale du dirigeant dans cette configuration. Celle-ci n'est pas univoque, notamment en phase de revitalisation générant une nouvelle organisation ; l'approche de Aplin et Crozier (1980) considère l'évolution des firmes comme une succession de périodes de maintenance alternées de périodes créatives ou « entrepreneuriales » (voir aussi Masuch, 1985).

- Une troisième famille de travaux pourrait établir un lien entre apparition d'un service, d'un département ou d'une fonction dans l'entreprise et la nécessité effective de cette création au regard de la valeur à apporter à la partie prenante concernée. Le balisage temporel est là non évident car on ne sait, dans l'évolution de la firme, quand doit apparaître un service marketing, un service GRH, etc. L'idée générique est de répondre à une question du type : en quoi l'apparition d'une fonction sert-elle le phénomène entrepreneurial. Autrement dit, c'est par le prisme de l'entrepreneuriat que la fonction est étudiée.
- Enfin, et pour faire le lien avec le niveau structural du modèle, il est utile d'apprécier les contingences de la structure environnant l'organisation impulsée et dont celle-ci est partie constituante dès qu'elle apparaît. En entrepreneuriat, une approche processuelle identifierait à ce titre les variables *a priori* exogènes à l'organisation et intervenant de

façon prégnante dans le processus. Par exemple, les universités interviennent particulièrement dans le processus de création d'entreprise par les chercheurs.

Bref, tous les travaux portant sur la notion d'organisation, dont les courants les plus récents insistent sur l'importance des réseaux organisationnels et dont les plus anciens tracent le caractère fonctionnaliste de l'organisation (ou foncièrement contingenté par des variables endogènes ou exogènes si tant est qu'on puisse lui définir une frontière), peuvent être revisités pour apporter des connaissances sur le phénomène entrepreneurial qui est ici vu comme l'essence des réalités organisationnelles justement étudiées par ces travaux. Ces derniers doivent dépasser l'idée d'une hypothétique frontière répondant aux questions fondamentales du Droit relativement aux concepts de responsabilité et de propriété (lesquels érigent aussi l'autonomie de l'entité que seule l'approche systémique, par les notions d'ordre de désordre entre autres, ne permet pas opérationnaliser dans une conception managériale de l'organisation). Le phénomène entrepreneurial dépasse la conception d'une organisation scellée par sa (ou ses) frontière(s). D'un point de vue pragmatique, il s'agit de maîtriser l'organisation impulsée. Puisque celle-ci s'imbrique à l'organisation plus vaste l'entourant, le chercheur en entrepreneuriat, à l'instar de ses collègues des théories des organisations, est amené à considérer différents niveaux d'analyse, avec, au centre de la réflexion, une articulation entre une action présumée individuelle et une action collective qui est, par essence, organisationnelle.

Le même souci pour l'action se retrouve en *organizational science*, notamment par le regard privilégié posé sur les interactions entre niveaux d'organisation (Belhing, 1978 ; Chanlat, 1990 ; Desreumaux, 1992). Nous renvoyons au premier volet du triptyque de notre programme (Verstraete, 2002, p.70 et suivantes pour la version en langue française ; p.68 et suivantes pour la version en langue anglaise) pour apprécier les niveaux d'analyse nous semblant pertinents dans l'étude de l'action collective.

## CONCLUSION



La prochaine étape de notre programme de recherche sur l'entrepreneuriat relève d'un objectif prescriptif servi par des études cliniques<sup>58</sup>, une recherche-action ainsi qu'un travail avec des consultants. En nous focalisant sur le niveau cognitif, plus précisément sur la vision stratégique, nous en sommes arrivé à proposer un modèle d'essence prescriptive mettant à jour six dimensions devant figurer dans les représentations de l'entrepreneur<sup>59</sup>.

Cette construction correspond au troisième volet du triptyque dont nous parlons dans l'introduction. Il met à jour un certain nombre de liens entre les trois niveaux du modèle par l'entremise de la vision stratégique de l'entrepreneur. Si les différentes sections du présent ouvrage explicitent certains de ces liens, il appartient aux programmes subséquents d'ériger à leur propos, selon les protocoles, des hypothèses, des axes de recherche ou des approfondissements par des recherches plus fines entrant dans les détails d'un lien particulier. L'approche processuelle de situations singulières est la bienvenue pour compléter le cadre générique proposé du phénomène entrepreneurial.

---

<sup>58</sup> On s'accordera avec Friedberg (1993), qui préconise cette démarche méthodologique.

<sup>59</sup> Les premières versions du modèle de vision stratégique ont été publiées sous une forme résumée (2001 ; 2003).

## Bibliographie

- ABRAHAMSON E & FOMBRUM CJ, « Macrocultures : determinants and consequences », *Academy of Management Review*, 19 (4), 1994
- ABRIC JC, *Pratiques et représentations sociales*, Presses Universitaires de France, 1994
- ADIZES I, « Organizational passages ; diagnosing and treating lifecycle problems of organizations », *Organizational Dynamics*, summer, 1979
- ADIZES I, *Les cycles de vie de l'entreprise: diagnostic et thérapie*, Les Éditions d'Organisation, 1991
- ADIZES, I. (1979). « Organizational passages ; diagnosing and treating lifecycle problems of organizations », *Organizational Dynamics*, summer
- ADIZES, I. (1991). *Les cycles de vie de l'entreprise: diagnostic et thérapie*, Les Éditions d'Organisation, 1991
- ALDRICH H. E. (1990). « Using a ecological perspective to study organizational founding rates », *Entrepreneurship Theory and Practices*, 14(3)

- ALDRICH H.E. (1995). « Entrepreneurial strategies in new organizational populations », in BULL I.; THOMAS, H.; WILLARD G. *Entrepreneurship – Perspectives on Theory Building*, Pergamon; Elsevier Sciences Ltd
- AMANN B. (2000). « L'entreprise familiale à la lumière de l'entrepreneuriat », dans VERSTRAETE, T. (dir). *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société
- APLIN J.C. ; COSIER R.A. (1980). « Managing creative and maintenance organization », *The Business Quaterly*, 45(1), Spring
- ARGYRIS C. ; SCHÖN D.A. (1978). *Organizational learning*, Addison Wesley
- ASTLEY W.G. ; VAN DE VEN A.H. (1983). « Central perspectives and debates in organization theory », *Administrative Science Quaterly*, n°28
- ATLAN H. (1979). *Entre le cristal et la fumée*, Seuil
- AUTISSIER D. (2000). « L'acteur compétent ou l'agir réflexif », in AUTISSIER D.; WACHEUX F., *Structuration et management des organisations – gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, L'Harmattan
- BALANDIER G, *Le désordre. Eloge du mouvement*, Fayard, 1988



- BANDURA A. (1982). « Self-efficacy mechanism in human agency », *American Psychologist*, 37(2)
- BEAUVOIS J.L. ; DESCHAMPS J.-C. (1990). « Vers la cognition sociale », *In Traité de psychologie cognitive*, Tome 3, Dunod
- BÉCHARD, J.-P. (1998). « L'enseignement en entrepreneurship à travers le monde : validation d'une typologie » , *Management International*, 3(1)
- BEDEIAN A.G. (1990). « Choice and determinism : a comment », *Strategic Management Journal*, 11
- BELHING O. (1978). « Some problems in the philosophy of science of organizations », *Academy of Management Review*, 3(2)
- BENNIS, W.; NANUS, B. (1985). *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, InterEditions
- BENSENDRINE J.; DEMIL B. (1998). L'approche neo-institutionnelle des organisations », in LAROCHE H. ; NIOCHE J.-P. (dir), *Repenser la stratégie – fondements et perspectives*, Vuibert
- BERGER P. ; LUCKMANN T. (1986). *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck
- BERTHOZ A. (2003). *La décision*, Odile Jacob

BETTIS, R.A.; PRAHALAD, C.K. (1995). « The dominant logic: retrospective and extension », *Strategic Management Journal*, 16(1)

BIRD, B.J. (1988). « Implementing entrepreneurial ideas : the case for intention », *Academy of Management Review*, 13(3)

BOLTANSKI L. ; THEVENOT L. (1991). *De la justification. Economies de la grandeur*, Gallimard

BOUGON M.G. ; KOMOCAR J.M. (2003). « Les cartes cognitives composites – théorie holistique et dynamique des organisations et du processus d'organisation », in COSSETTE P. (2003). *Cartes cognitives et organisations*, Les éditions de l'ADREG (<http://www.editions-adreg.net>)

BOURDIEU P. (1987). *Choses dites*, Les éditions de Minuit

BOUTILLIER S. ; UZUNIDIS D. (1995). *L'entrepreneur. Une analyse socio-économique*, Economica

BOUTILLIER S. ; UZUNIDIS D. (1999). *La légende de l'entrepreneu.*, Syros

BRUYAT, C. (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, ESA - Université Grenoble II

BURT R.S. (1982). *Toward a structural theory of action*, New-york, Academic Press

BURT R.S. (1992). *Structural holes. The social structure of competition*, Harvard University Press

BURT R.S. (1995)., « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue Française de Sociologie*, XXXVI

BYGRAVE W.D. (1997). « The entrepreneurial process », in BYGRAVE (eds). *The portable MBA in entrepreneurship*, John Wiley and Sons, Inc

BYGRAVE W.D. ; HOFER C.W. (1991). « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2)

CABY J. ; HIRIGOYEN G. (2001). *La gestion des entreprises familiales*, Economica

CARRIÈRE, J.B. (1991). « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue internationale PME*, 4 (1)

CHANLAT J.-F (1990). « Vers une anthropologie de l'organisation », dans CHANLAT J.-F. *L'individu dans l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval

CHERKAOUI M. (1992). « Stratification », in BOUDON (dir), *Traité de sociologie*, Presses Universitaires de France

- COOPER A.C. ; DAILY C.M. (1997). « Entrepreneurial teams », in Sexton D.L. Smilor R.W. *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing Company, Chicago
- CORNER P.D. ; KINICKI A.J. ; KEATS B.W. (1994). « Integrating organizational and individual information processing perspectives on choice », *Organization Sciences*, 5 (3), August
- COSSETTE P. (2002). « Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(1) (<http://www.revue-entrepreneuriat.com>)
- COSSETTE P. (2003). *Cartes cognitives et organisations*, Les éditions de l'ADREG (<http://www.editions-adreg.net>)
- DAFT R.F. ; WEICK K.E. (1994). « Strategic change and the environment », in HARDY (dir), *Managing strategic action*, Sage Publications
- DAMASIO A.R. (1995). *L'erreur de Descartes*, Editions Odile Jacob
- DAS J.P. ; KAR B.C. ; PARRILA R. (1996). *Cognitive planning, The psychological basis of intelligent behavior*, Sage publications
- D'AVENI, R.A. (1994). *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press

- DAVIDSSON P. (1991). « Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth », *Journal of Business Venturing*, 6(6), 1991
- DE BRUYNE P. (1980). *L'écologie des organisations : modèle d'adaptation, de régulation, de sélection*, Working Paper 80-02-01, Institut d'administration et de gestion
- DE LA VILLE, V.I. (1996), *Apprentissages collectifs et structuration de la stratégie dans la jeune entreprise de haute technologie*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université Lyon III
- DE LA VILLE, V.I. (2000). « L'entrepreneuriat technologique comme processus de création collective », dans BERNACONI M., MONSTED M. (dir). *Les start-up high-tech – création et développement des entreprises technologiques*, Dunod
- DE LA VILLE, V.I. (2001). « L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), (<http://www.revue-entrepreneuriat.com>)
- DEBOURSE J.-P. (1992). *Histoires d'entreprises centenaires de la Région Nord Pas-de-Calais*, ESC Lille
- DESCHAMPS J.C. ; CLEMENCE A. (1990). *L'attribution*, Delachaux et Niestlé
- DESREUMAUX A. (1992). *Structures d'entreprise*, Vuibert

DESREUMAUX A. (1993). *Stratégies*. Dalloz

DESREUMAUX A. (1994)., *Théories de l'évolution de l'entreprise : bilan et perspectives*, Cahier de recherche du CLARÉE, n°94/4, Lille

DI MAGGIO P. ; POWEL W. (1983), « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational field », *American Sociological Review*, 48

DUPUY JP, EYMARD-DUVERNAY F. ; FAVEREAU O. ; ORLEAN A. ; SALAIS R. ; THEVENOT L. (1989).  
en introduction du numéro 2 volume 40 de la Revue Economique, Mars

ECO U. (1997). *Kant et l'ornithorynque*, Grasset

EMIN S. (2003). *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas français*, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble, novembre

EMSHOFF J. (1978). *Managerial breakthroughs*, Amacom, 1978 (source : Freeman, Veal, 2001)

FAVEREAU O. (1994). « Règles, organisation et apprentissage collectif: un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes », in ORLEAN (dir), *Analyse Economique Des Conventions*, Presses Universitaires de France

FAYOLLE, A.(2000). « L'enseignement de l'entrepreneuriat », dossier de la revue *Gestion 2000*, mai-juin

FILION L.-J. (1991). *Visions et relations : clés du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal

FONROUGE C. (1999). *De l'entrepreneur à l'entreprise : exploration de l'influence des facteurs individuels d'ordre cognitif sur la formation des stratégies des entreprises nouvellement créées*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Bordeaux

FONTAINE, J.; SAPORTA, B.; VERSTRAETE, T. (1999). *Entrepreneuriat et enseignement : rôle des institutions de formation, programmes, méthodes et outils*, Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, novembre

FREEMAN E.R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman

FREEMAN E.R.; MCVEA J. (2001). « A stakeholder approach to strategic management », dans Hitt M.A. ; Freeman E.R. ; Harrison J.S. (Eds). *THE blackwell handbook of strategic management*, Blackwell Publishers Ltd

- FREEMAN E.R.; REED D.L. (1984). « Stockholders and stakeholders – a new perspective on corporate governance » *California Management Review*, 25(3), 1983 ; voir aussi Martinet A.-C., *Management stratégique : organisation et politique*, Ediscience
- FRIEDBERG, E. (1993). *Le pouvoir et la règle – dynamiques de l'action organisée*, Editions du Seuil
- FRIEZE I. ; WEINER B. (1971) « Cue utilisation and attributional judgments for success and failure », *Journal of Personality*, 39
- GARTNER W.B. (1995). Aspects of organizational emergence, in BULL I ; THOMAS H. ; WILLARD G. *Entrepreneurship – perspectives on theory building*, Pergamon
- GARTNER, W.B. (1985). « A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation », *Academy of Management Review*, 10(4)
- GATEWOOD E.J. ; SHAVER K.G. ; GARTNER W.B. (1995). « A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation », *Journal of Business Venturing*, 10
- GIDDENS, A. (1984). *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France



- GINN, C.W.; SEXTON, D.L. (1989). « A vocational choice and psychological preference », *Frontiers of Entrepreneurship Research*
- GOMEZ P.-Y (1996). *Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, InterEditions
- GOMEZ P.-Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions*, Economica
- GOMEZ P.-Y. (1995). « Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste », *Revue Française d'Economie*, vol. X, n°3, été
- GRANOVETTER M. (1978). « Threshold models of collective behavior », *American Journal of Sociology*, 83
- GRANOVETTER M. ; SOONG R. (1983). « Threshold models of diffusion and collective behavior », *Journal of Mathematical sociology*, 9
- GREINER L.E. (1972). « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, July- august
- GUIMELLI C. (1994). « Transformation des représentations sociales, pratiques nouvelles et schèmes cognitifs de base », in *Structures et Transformations des Représentation Sociales* , Delachaux et Niestlé

GUTH W.D. ; KUMARASWAMY A. ; MCERLEAN M. (1991). « Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College

HANNAN M.T. ; FREEMAN J. (1989). *Organizational Ecology*, Harvard University Press

HARRISON J.S. ; ST JOHN C.H. (1996). « Managing and partnering with external stakeholders », *Academy of Management Executive*, 10(2)

HARRISON J.S. : ST John C.H. (1996). « Managing and partnering with external stakeholders », *Academy of Management Executive*, 10(2)

HAYEK, F.A. (1949). « The meaning of competition », dans HAYEK F.A. (dir), *Individualism and Economic Order*, Routledge : London

HININGS B. ; GREENWOOD R. (1987), « The normative prescription of organizations », in Zucker (dir), *Institutional patterns and organizations*, Ballinger

HITT M.A. ; IRELAND R.D. ; HOSKISSON R.E. (2003). *Strategic management – competitiveness and globalization*, South-Western Thomson Learning

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; CAMP, S.M.; SEXTON D.L. (2001). « Guest editor's introduction to the special issue strategic entrepreneurship : entrepreneurial strategies for wealth creation », *Strategic Management Journal*, 22, june-july

- HOC J.M. (1990). « La planification de l'activité », in Richard JF, Bonnet C & Ghiglione R (dir), *Traité de psychologie cognitive*, tome 2, Dunod
- HREBINIAK L.G. ; JOYCE W.F. (1985). « Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism », *Administrative Science Quarterly*, n°30
- HUFF, A.S. (1999). *Writing for Scholarly Publication*, Sage Publications
- HYNES B. (1996). « Entrepreneurship education and training - introducing entrepreneurship into non-business disciplines », *Journal of European Industrial Training*, 20(8)
- JASPARS J. ; HEWSTONE M. (1984). « La théorie de l'attribution », in MOSCOVICI (dir), *Psychologie sociale*, Presses Universitaires de France
- JODELET D. (1989). « Représentations sociales: un domaine en expansion », in Jodelet (dir), *Les représentations sociales*, Presses Universitaires de France
- JOHNSON G. (1988). « Rethinking incrementalism », *Strategic Management Journal*, 9(1)
- JOHNSON, G. (1992). « Managing strategic change : strategy, culture and vision », *Long Range Planning*, 25(1)

- JULIEN, P.-A. (2000). « Régions dynamiques et PME à forte croissance – incertitude, information potentielle et réseaux à signaux faibles », dans VERSTRAETE, T. (dir). *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société
- KELLEY H.H. (1967). « Attribution theory in social psychology », in LEVINE (dir), *Nebraska Symposium Of Motivation*, University of Nebraska Press
- KELLEY H.H. (1972). « Causal schemata and the attribution process », in JONES & al (dir), *Attribution : perceiving causes of beharviour*, Morriston, NJ, General learning Press
- KIRZNER, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*, Chicago University Press
- KNIGHT, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton-Mifflin Co
- KÆNIG G. (1990), *Management stratégique*, Nathan
- KÆNIG G. (1996). « Management : les constructeurs. K E. Weick », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, (voir aussi le cahier n°96.03 de l'Institut de Recherche en Gestion, Université de Paris Val de Marne, 1996).
- KURATKO D.F. ; HORNSBY J.S. ; NAFFZIGER D.W. (1997). « An examination of owner's gorals in sustaining entrepreneurship », *Journal of small Business Management*, 35(1)

- LAWLESS M.W. ; FINCH L.K. (1989). « Choice and determinism : a test of Hrebiniak and Joyce's framework on strategy-environment », *Strategic Management Journal*, 10
- LEFCOURT H.M. (1966), « Internal versus external control of reinforcement : a review », *Psychological Bulletin*, 65
- LEIBENSTEIN H. (1968). « Entrepreneurship and development », *American Economic Review*, 58
- LIVET P. (1993), « Théorie de l'action et conventions », in QUERE (dir), *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions
- LIVET P. ; THEVENOT L. (1994). « Les catégories de l'action collective », in ORLEAN (dir), *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France
- LORSCH J.W. (1973). « Introduction à l'étude de la structure des organisations », *Encyclopédie du Management*, CESA (source : DESREUMAUX, 1972).
- LUGINBUHL J.E. ; CROWE D.H. ; KATHAN J.P. (1975) « Causal attribution for success and failure », *Journal of Personality and Social Psychology*, 31
- MARCHESNAY M. (1998). « Confiances et logiques entrepreneuriales", *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n°8-9

MARION S. ; SENICOURT P. (2003). « Plan d'affaires : réponses aux nécessités et réduction des hasards », dans MARION S. ; NOEL X. ; SAMMUT S. ; SENICOURT P., *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Les éditions de l'ADREG (<http://www.editions-adreg.net>)

MARSEILLE J. (2000). *Créateurs et créations d'entreprise – de la révolution industrielle à nos jours*, ADHE

MASON R., MITROFF I. (1982). *Challenging strategic assumption*, Wiley

MASUCH M. (1985). « Vicious circles in organizations », *Administrative Science Quarterly*, March

MCDUGALL P.P.; SHANE, S.; OVIATT, B. M. (1994). « Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research », *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n° 6.

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. (2000). « International Entrepreneurship: The Intersection of Two Paths », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 5.

MINITTI M. ; BYGRAVE W. (1999). « The microfoundations of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practices*, 24(3)

MINTZBERT H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation

- MOINGEON B. ; RAMANANTSOA B. (1995). « Approche socio-économique du management stratégique », in Ingham (dir), *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université
- MOLINER P. (1996). *Images et représentations sociales. De la théorie des représentations à l'étude des images sociales*, Presses Universitaires de Grenoble
- MORIN E. (1990)., *Introduction à la pensée complexe*, ESF éditeur, Paris
- MOSCOVICI S. (1976). *La psychanalyse, son image et son public*, Presses Universitaires de France
- MUNIER B. ; ORLEAN A. (1993). « Sciences cognitives & sciences économiques et de gestion », *GRID CREA*
- NGUYEN-XUAN, A. ; RICHARD, J.-F. ; HOC, J.-M (1990). « Le contrôle de l'activité » , in RICHARD J.-F., BONNET C., Ghiglione R. (dir.), *Traité de psychologie cognitive – le traitement de l'information symbolique*, Dunod
- NKONGOLO-BAKENKA, J.-M. ; D'AMBOISE, G.; GARNIER, B. (1994). « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise », *Revue Internationale PME*, 7(1)
- ORLEAN A (1994), *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. (1995). « Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage », *The Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 2.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. (1997). « Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures », *Management International Review*, vol. 37, n° 2.

PAILOT P. (1995). Halte au chaos ! *Cahier de recherche du CLAREE*

PAILOT P. (2002). « Méthode biographique et entrepreneuriat : application à l'étude de la socialisation anticipée », *La Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(1)

PAILOT P. (2003). « La socialisation entrepreneuriale du chercheur-créateur », in VERSTRAETE T. (dir). *La création d'entreprise par les chercheurs de la fonction publique : exploration des dimensions appelées par la loi sur l'innovation n°99-587 du 12 juillet 1999*. Rapport pour le CNRS

PALMONARI A. ; DOISE W. (1986), *Caractéristiques des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé

PHILIPPART P. (2002). « Le transfert de la recherche publique par le chercheur fonctionnaire : le cas de la loi sur l'innovation », *La Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(1), (<http://www.revue-entrepreneuriat.com>)

PIASER A. (1994). *Epistémologie de la méthode – voir et faire de la sociologie autrement*, Vrin

PINÇON M. ; PINÇON-CHARLOT M. (1999). *Nouveaux patrons – nouvelles dynastie*, Calmann-Levy



- POLITZER G. (1990). « L'activité inférentielle », in Richard JF, Bonnet C & Ghiglione R (dir), *Traité de psychologie cognitive*, tome 2, Dunod
- PRAHALAD, C.K.; BETTIS, R.A. (1986). « The dominant logic : a new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, 7(6)
- ROMANELLI E. (1989). « Environments and strategy of organizational start-up: effects on early survival », *Administrative Science Quarterly*, 34
- ROMANELLI E. ; SCHOONHOVEN C.B. (2001). « The local origins of new firms », in ROMANELLI E. ; SCHOONHOVEN C.B. (ed.), *The entrepreneurial dynamics – origins of entrepreneurship and the evolution of industries*, Stanford Business Books
- ROTTER J.B. (1966), « Généralized expectancies for internal versus external control of reinforcement », *Psychological Monographs*, 80
- SALAS R. (1994). « Incertitudes et interactions de travail : des produits aux conventions », in ORLEAN (dir), *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France
- SAMMUT, S. (1995). *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Montpellier

SAPORTA B.; VERSTRAETE T. (2000). « Réflexions sur l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises », in FAYOLLE A. (dir), *L'enseignement de l'entrepreneuriat, Gestion 2000*, 3

SCHIEB-BIENFAIT, N. (2000). « Etat des réflexions actuelles sur l'enseignement de l'entrepreneuriat en France », VERSTRAETE T. (dir), *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société, Caen

SCHUMPETER, J.A. (1935). *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz

SENICOURT, P.; VERSTRAETE, T. (2000). « Apprendre à entreprendre : typologie à quatre niveaux pour la diffusion d'une culture entrepreneuriale au sein du système éducatif », *Reflets et Perspectives de la Vie Economique*, Tome XXXIX, n°4

SHAPERO ; SOKOL (1982), « The social dimension of entrepreneurship », in KENT C.A. ; SEXTON D.L. ; VESPER K.H. (eds). *The encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall

THOMAS W.I. ; ZNANIECKI F. (1918). *The polish peasant in Europe a. d America*, Boston, Mass, Badger, (source : *Traité de psychologie cognitive* tome 3, 1990, op. cit.)

TIMMONS, J.A. (1994). *New venture creation – entrepreneurship for the 21st century*, Irwin, McGraw-Hill, première édition en 1977

- TIMMONS, J.A. (1997). « Opportunity recognition », dans BYGRAVE W.D. (dir). *The portable MBA in entrepreneurship*, John Wiley and Sons
- TORRES P. (2001). « Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le Monde », dans VERSTRAETE T. ; Filion L.-J. *L'entrepreneuriat : une perspective internationale*, Management International, 6(1)
- VAN DE VEN A. ; HUSTON R. ; SCHROEDER D.M. (1984). « Designing new business start-ups », *Journal of Management*, 10(1)
- VAN DE VEN, A.; HUSTON, R., SCHROEDER, D.M. (1984). « Designing new business start-ups », *Journal of Management*, 10(1)
- VERSTRAETE T. (1995). *Le contrôle de l'entreprise naissante*, Mémoire de DEA non publié.
- VERSTRAETE T. (1997a). « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise », *Revue Internationale PME*, 10(1)
- VERSTRAETE T. (1997b). *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse pour le Doctorat de l'Université en sciences de gestion, IAE de Lille, juillet

- VERSTRAETE T. (2000b). *Entrepreneuriat et Sciences de Gestion*, Habilitation à Diriger des Recherches, IAE de Lille, septembre 2000b (<http://www.adreg.net>)
- VERSTRAETE, T. (1999a). *Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, collection Economie et Innovation
- VERSTRAETE, T. (1999b). « Autopoïèse et Sciences de Gestion : un excès d'éclectisme », *Cahier de recherche du CLAREE*
- VERSTRAETE, T. (2002). *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les éditions de l'ADREG (<http://www.editions-adreg.net>)
- WEICK, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*, Reading, Massachussets, Addison-Westley
- WEIL-BARAIS A (1999), *L'homme Cognitif*, Presses Universitaires de France
- WEINER B. (1979). « A theory of motivation for some classroom experiences », *Journal of Educational Psychology*, 71, 1979 (source : Jaspars & Hewstone, 1984)
- WEINER B. ; FRIEZE I. ; KUKLA A. ; REED L. ; ROSENBAUM R.M. (1972). « Perceiving the cause of success and failure », in JONES et al (dir), *Attribution : perceiving the causes of behavior*, Morristown, NJ, General Learning Press, (source : Jaspars & Hewstone, 1984)

YOFIE D. ; CUSUMANO M.A., « Building a company on Internet Time: lessons from Netscape », *California Management Review*, spring, 1999

ZARKA M & JARROSSON B, *La stratégie réinventée. Pour en finir avec le terrorisme stratégique*, Dunod, 1995

Collection dirigée par  
Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE

**PROPOSITION D'UN CADRE THEORIQUE  
POUR LA RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT:**

$$\text{PhE} = f [ (\text{C} \times \text{S} \times \text{P}) \subset (\text{E} \times \text{O}) ]$$

Thierry VERSTRAETE

Après en avoir montré la singularité dans une précédente publication, l'autre livre sa représentation de l'entrepreneuriat. Le modèle comporte trois niveaux d'analyse (cognitif, structural, praxéologique) s'appliquant à la relation symbiotique liant l'entrepreneur (ou les entrepreneurs s'associant pour l'occasion) et l'organisation impulsée par celui-ci.

Thierry Verstraete, Professeur des Universités, est Docteur en Sciences de Gestion et titulaire d'une Habilitation à Diriger des Recherches. Il dirige l'équipe E&S (Entrepreneuriat et Stratégie) au sein de l'IFREGE (Institut fédératif de recherche en gestion des entreprises ; <http://www.ifrege.com>). Vice-Président de deux associations travaillant dans le domaine de l'entrepreneuriat (l'Académie de l'entrepreneuriat et l'AIREPME), il consacre à celui-ci ses travaux de recherche et ses enseignements.

**ISBN : 2-9518007-6-2**

**© LES ÉDITIONS DE  
L'ADREG**